BBVA Global Wealth

ie CENTER FOR FAMILIES IN BUSINESS

Momentos de la verdad para familias empresarias

Prólogo

En un entorno de imparable transformación como el actual, con retos tan apasionantes como los que nos brindan la disrupción tecnológica, el poder de los datos o la inteligencia artificial, en BBVA consideramos fundamental estar más cerca que nunca de nuestros clientes de Banca Privada y acompañarlos en la conciliación de su entorno personal, profesional y patrimonial con el firme convencimiento de que solo desde un perfecto equilibrio entre estas tres dimensiones se podrá acceder con éxito a las oportunidades que brinda esta nueva era.

En este contexto, creemos firmemente en el protagonismo de las empresas como semilla y motor de todo el progreso y crecimiento futuros, de tal forma que apoyar a nuestras familias empresarias se erige en una de las principales prioridades de nuestra Banca Privada.

Como parte de dicho objetivo, en BBVA Global Wealth, la unidad global de Banca Privada en BBVA, lanzamos en 2021 el Programa BBVA Familias Empresarias, un servicio exclusivo de asesoramiento global «más allá de las finanzas» en el que nos apalancamos de toda nuestra fortaleza como grupo global, con acceso a las numerosas áreas de *expertise* en las diferentes regiones en las que tenemos presencia.

Detrás de este programa subyace una vocación de asesoramiento holístico que comprende diferentes ámbitos, desde los puramente financieros, como la visión y el posicionamiento estratégico y de mercados, o la planificación y la gestión patrimonial, hasta una completa oferta no financiera integrada por servicios de salud, arte, deportes y formación para las nuevas generaciones.

Una pieza clave de BBVA Familias Empresarias es la colaboración con IE Center for Families in Business y IE University, fruto de la cual surge la iniciativa de investigación que concluye con este informe: «Momentos de la verdad para las familias empresarias». Su objetivo es desarrollar el conocimiento en torno a los momentos críticos por los que pasan las familias empresarias.

Queremos dar las gracias a todas las familias que, de forma desinteresada han accedido a participar en este estudio por compartir su sabiduría y experiencia, que indudablemente servirán de ejemplo e inspiración a muchas otras.

En el deseo de que este informe les resulte útil y con el compromiso de BBVA por seguir ofreciéndoles los mejores servicios como socios globales, les dejo ya con la obra. ¡Que la disfruten!

Atentamente,

Humberto García de Alba
CFA Director de Global Wealth BBVA

Introducción

Desde el origen, en el IE Center for Families in Business hemos puesto el foco en la familia empresaria, convencidos de que el potencial estratégico de una empresa familiar reside en gran medida en los valores, la cultura emprendedora y el propósito de su familia propietaria. Es por ello por lo que abogamos por un modelo de gestión donde el éxito no consiste en mantener el control de la empresa familiar, sino en asegurar la creación de valor a lo largo de generaciones como familia empresaria.

Sin embargo, tras muchos años investigando y acompañando a las familias y a sus empresas, nos hemos dado cuenta de que el paso de empresa familiar a familia empresaria rara vez se da de forma espontánea. Para lograr esta transición con éxito, la familia empresaria necesita iniciar conversaciones estratégicas entre sus miembros sobre dónde está y hacia dónde quiere ir. Y una vez terminado este proceso de reflexión compartida debe tomar decisiones relevantes sobre cómo organizarse. Estas decisiones son los "momentos de la verdad" a los que se tiene que enfrentar una familia empresaria.

El manejo impecable de estos momentos es sumamente complejo ya que requiere actuar simultáneamente en los tres ejes de la familia empresaria, familia, empresa y patrimonio. Es por ello que el presente estudio constituye una guía eficaz para ayudar tanto a las familias empresarias como a sus asesores a identificar estos momentos que ponen a prueba la continuidad de una familia empresaria.

El estudio no pretende ser un listado exhaustivo de momentos críticos, sino que, a partir del testimonio de miembros de familias empresarias que generosamente han participado en el estudio, así como de la experiencia de los autores del mismo, tiene como objetivo convertirse en un documento para la reflexión, que sirva de base para iniciar conversaciones estratégicas sobre cómo superar estos momentos de la verdad con éxito.

Estamos convencidos que este estudio ayudará a manejar mejor la agenda que deben abordar los propietarios familiares para asegurar la creación de valor, financiero y emocional, a través de generaciones.

Cristina Cruz Serrano
Directora de IE Center for Families in Business

Índice

P. 6

¿Qué hace especial a una familia empresaria?

P. 10

¿Qué son los momentos de la verdad para una familia empresaria?

P. 15

Nuestro camino de cocreación de este estudio

P. 17

Momentos de la verdad

P. 17 MV1.
Preparación/Respuesta a los cambios y creciente complejidad de la estructura familiar: ordenación y formalización

P. 22 MV2.
Planificación de un relevo generacional exitoso y preparación de la siguiente generación

P. 29 MV3
Evolución del modelo de gobernanza y gestión requerido por el negocio y por cambios en el rol de la familia

P. 35 MV4.
Necesidad de adquirir nuevas capacidades para crecer, competir con éxito en el negocio principal o diversificar

P. 41 MV5
Necesidad de una aportación financiera determinante para responder a una crisis, posibilitar un salto de crecimiento y transformación o reestructurar el accionariado

P. 46 MV6.
Preparación ante una oferta de compra o una venta planificada por la familia

P. 52 MV7.
Gestión de excedentes y de eventos de liquidez para la diversificación patrimonial

P. 57 MV8.
Desarrollo de los valores y del legado de la familia también como inversora responsable y/o filántropa

P. 62 MV9.
Gestión de riesgos y de crisis en la empresa, la familia y el patrimonio y sus implicaciones en la pervivencia de la familia empresaria y su legado

P. 75

Momentos de la verdad: de la inspiración a la acción

P. 83

Agradecimientos

P. 84

Autores

En cada familia empresaria habrá momentos críticos en los que tendrá que tomar **decisiones que incidirán decisivamente en su futuro**

¿Qué hace especial a una **familia empresaria?**

Nos apasionan las familias empresarias por su iniciativa y visión de largo plazo, su vocación de preservar un legado y un valor transgeneracional, su responsabilidad y compromiso social, sus esfuerzos para gestionar a lo largo de los años cambios profundos en la propia familia, en sus negocios y en su patrimonio, así como en la relación compleja entre todos ellos.

Cada familia empresaria es distinta, pero, además, cada una de ellas evoluciona de una manera en el tiempo, en un continuo viaje salpicado de momentos de la verdad: aquellos momentos críticos en los que tendrá que tomar decisiones que incidirán decisivamente en su futuro.

Hemos identificado nueve momentos de la verdad en los que, aunque resaltemos continuamente que todos están muy entrelazados y que unos pueden llevar a otros, profundizaremos uno por uno. A costa de ser, quizás, algo repetitivos en algunos puntos, hemos optado por hacer que cada momento de la verdad pueda leerse de forma independiente, según la situación y las preocupaciones actuales de cada lector. Para cada uno, daremos una visión general sobre cuáles son las diversas circunstancias que lo pueden originar, y a continuación trataremos los principales retos y decisiones a los que se enfrenta la familia en estos momentos.

En los capítulos iniciales y en el final, hacemos una serie de consideraciones transversales a todos los momentos de la verdad que pueden ser de interés y utilidad para el conjunto de nuestros lectores y que, además, son la base de nuestra visión de las familias empresarias y del planteamiento que hacemos de los momentos de la verdad.

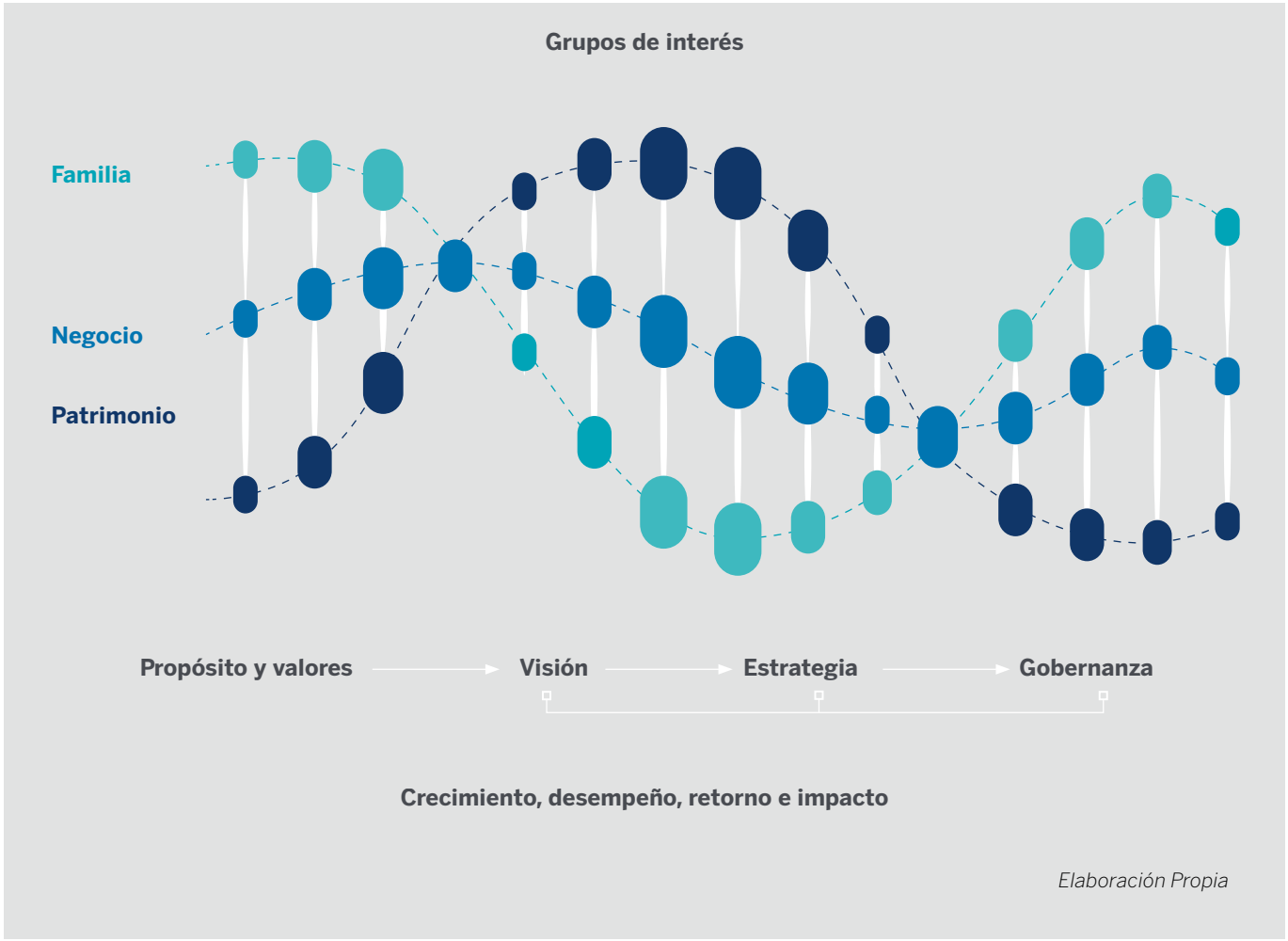
Un pilar fundamental de este trabajo han sido las entrevistas en profundidad con diecinueve miembros de familias empresarias y cuatro expertos, tratando en cada caso los momentos de la verdad por los que han pasado, sus historias y experiencias, así como los mensajes y enseñanzas que tuvieron la generosidad de querer compartir con otras familias empresarias y con los lectores interesados en ellas. Agradecemos enormemente su confianza y contribución.

Esperamos que nuestros lectores encuentren en estas páginas algunas esencias de inspiración a la hora de recorrer su propio viaje como miembros de familias empresarias.

NUESTRO FOCO ESTÁ EN LA FAMILIA EMPRESARIA, MÁS ALLÁ DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son una institución esencial para el conjunto de la sociedad, uno de los pilares fundamentales de nuestras economías y fuente principal de riqueza y empleo. Y aunque el tamaño es uno de sus grandes retos, su relevancia no solo se circunscribe al ámbito de la pequeña y mediana empresa: muchas de las empresas líderes y referentes a escala nacional e internacional, de las grandes corporaciones globales y de las cotizadas en todos los mercados están lideradas, gestionadas o controladas por familias empresarias. De hecho, muchos sectores de actividad son dominados por empresas familiares.

Nuestras reflexiones, investigaciones e interacciones con grandes familias empresarias y empresas familiares nos llevan a pensar que **hay dos retos que diferencian fundamentalmente las empresas familiares de otras empresas: por una parte, la necesidad de gestionar la complejidad y la singularidad de tres ámbitos interconectados e interdependientes: el familiar, el empresarial y el patrimonial; y por otra parte, el traslado coherente y eficaz de la visión de largo plazo de la familia empresaria a planes y capacidades competitivas que la hagan realidad**. Es sobre estos dos aspectos sobre los que nos gustaría aportar perspectiva e inspiración.



Elaboración Propia

Me gustan las empresas familiares, aunque reconozco el esfuerzo requerido para acompañar el crecimiento de la familia, la creciente complejidad del negocio, embarcarse en la diversificación patrimonial y mantener el equilibrio y la armonía ***(Manuel Domínguez de la Maza)***

Cuando una familia empresaria gestiona con éxito estos dos grandes retos, es muy probable que se convierta en «accionista responsable», que aúna la maximización de su riqueza financiera con la preservación de su «riqueza socioemocional», haciendo de ello una fortaleza y un activo tanto para la competitividad de la empresa y la sostenibilidad y rentabilidad del patrimonio como para la cohesión, el legado, el impacto en su entorno y, en última instancia, la «felicidad» de la propia familia.

Por eso, en este estudio queremos poner a las familias empresarias en el centro. Porque cuando toman acertadamente sus decisiones, a tiempo, con equilibrio y coherencia en los tres ámbitos, cuando hacen las cosas correctas y las hacen bien, convierten su identidad y sus capacidades en un elemento superior y diferencial de ventaja competitiva y de éxito que, con compromiso, responsabilidad y determinación, puede perdurar por generaciones.

LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

Cristina Cruz, directora académica de IE Center for Families in Business, forma parte de un equipo de investigación internacional que ha venido realizando diversos estudios en la última década sobre lo que distingue y hace únicas a las familias empresarias y a sus empresas. La investigación revela que existe un conjunto diferente de objetivos que guían la toma de decisiones estratégicas entre las empresas familiares y las no familiares en su búsqueda de creación de valor.

El equipo acuñó la expresión *riqueza socioemocional* para describir el valor percibido por los accionistas familiares de estos factores no económicos que incluyen aspectos tales como la preservación de los lazos sociales con su comunidad y sus grupos de interés; la cohesión familiar y la conexión emocional entre sus miembros; la identificación con la empresa, su éxito e impacto y la protección de su reputación; la preservación de la independencia y el control del negocio dentro de la familia, y la continuidad y el respeto al legado y a la tradición familiar.

La presencia de esta riqueza socioemocional en el

La esencia de una familia empresaria: Creación de valor en dos dimensiones

Crecimiento	Legado
Rentabilidad	Reputación
Beneficios	Control
Maximizar Riqueza Financiera	**Preservar Riqueza Socioemocional**

Cristina Cruz PhD

cálculo del valor para un accionista familiar explica el comportamiento aparentemente distinto, que algunos podrían llamar irracional, de las empresas familiares: mientras que para las empresas no familiares, cualquier decisión no determinada por el crecimiento y la rentabilidad de la empresa es vista como absurda, ajena o residual, para los propietarios familiares llega a tener mucho sentido si apunta al objetivo de preservar su riqueza socioemocional.

La investigación respalda con métodos científicos lo que con frecuencia puede apreciarse de forma espontánea en la realidad: **cuando se trata de propietarios familiares, el dinero no lo es todo.**

> *La empresa es un miembro más de la familia. Mi padre tiene cuatro hijos naturales y la empresa* ***(Carmen Matutes Prats).***

Además, los numerosos estudios desarrollados por este equipo de autores desafían la visión predominante de que las empresas familiares tienen mayor aversión al riesgo que las no familiares.

> *El propietario familiar puede rechazar estrategias que pongan en peligro el control de la empresa, o la reputación de la familia, pero eso no implica que sea más conservador que uno no familiar. Pregúntale a un empresario familiar cuanto riesgo estará dispuesto a asumir por salvar su legado. La respuesta seguramente será "infinito".*
> ***(Cristina Cruz Serrano).***

La presencia de esta riqueza socioemocional implica que las familias empresarias tienden a nutrir y hacer crecer de manera efectiva los activos intangibles de su negocio: identidad, valores y cultura, reputación, confianza, marcas, relaciones, redes, etc. Esto se debe a que dichos activos no se consideran meros medios o recursos para sus negocios o su patrimonio económico, sino que forman parte de su identidad como familia empresaria. Esto explica también el comportamiento diferencial de las familias empresarias en tiempos de crisis donde numerosas investigaciones demuestran que son capaces de mantener el empleo en mayor medida que una no familiar, y de prestar un mayor apoyo a las comunidades en las que opera.

Por esto no es de extrañar que las empresas familiares tiendan a generar más **confianza** entre las partes interesadas. El *Edelman Trust Barometer* 2020 encontró que las empresas familiares son más fiables (67%) que las de propiedad privada (60 %), las públicas (58 %) o las de propiedad estatal (52 %). Curiosamente, la familia como comunidad de accionistas refleja una gama más amplia de grupos de interés y un mayor interés en «las personas», sobre todo, a medida que madura la empresa familiar, debido a los valores, la diversidad de personalidades, la mentalidad, las relaciones y los roles de los miembros de la familia.

La **diversidad** (generacional, de género, de intereses, de personalidad, de capacidades, etc.) es una fuerza muy ambivalente en una familia empresaria: por una parte, es una fuente de complejidad y riesgo de potenciales divergencias; por la otra, es un gran activo de la familia. Si se gestiona bien, la diversidad será fuente de innovación, pensamiento creativo, cuestionamiento de ideas, ampliación del espectro de conocimiento, experiencias y relaciones, y puede ser de gran provecho en la propia gobernanza y gestión de la actividad empresarial, en la gestión patrimonial y filantrópica y, por supuesto, en la preservación y desarrollo de la riqueza socioemocional de la familia, en sentido amplio.

Los momentos de la verdad ponen a prueba la armonía y la cohesión de la familia

¿Qué son los **momentos de la verdad** para una familia empresaria?

En este estudio, más allá de sus empresas, nos centramos en las propias familias empresarias con el ánimo de contribuir a comprender e inspirar a las familias sobre las claves de su entorno y de sus instituciones empresariales, patrimoniales y familiares. Buscamos ayudarles, en la medida de lo posible, a decidir y actuar desde un punto de vista diferente: desde la identificación y la comprensión de los momentos de la verdad a los que inevitablemente deberán enfrentarse en algún momento.

La locución momentos de la verdad se utiliza en *marketing* para referirse a las situaciones decisivas del *customer journey*, el viaje de la experiencia del cliente. Trascendiendo este concepto, con «momentos de la verdad para familias empresarias» nos referimos a **aquellas situaciones y circunstancias que hacen que la familia tenga que reflexionar, debatir y tomar decisiones críticas en un momento determinado.** Esto incluye mantener unida a la familia empresaria (o no hacerlo) para preservar un legado o unos objetivos compartidos. Idealmente, la familia debería abordar este reto antes de que produzca consecuencias, de modo que pueda preparar a tiempo la respuesta más adecuada de forma consensuada, ordenada y planificada.

La necesidad de actuar en estos momentos cruciales se origina normalmente desde los ámbitos de la familia, el negocio o el patrimonio, pero las decisiones que se tomen tendrán impacto en los tres ámbitos. En el caso de una familia empresaria, por convivir los aspectos económicos con otros esencialmente emocionales, son decisiones más complejas y de mayor alcance que la mera decisión de negocio o patrimonial. Por ello, aún en mayor medida, en los momentos de la verdad se requiere liderazgo y método, ayuda externa cuando sea aconsejable, un cuidadoso proceso de comunicación (por supuesto, con escucha, inclusión y respeto), la gestión y moderación de conflictos potenciales y la creación de confianza y de consenso para la toma de decisiones. Y todo ello contando con referentes y actitudes generosas, pero también eficaces y orientadas a la acción decidida y bien planeada.

Todos estos momentos de la verdad **ponen a prueba la armonía y la cohesión de la familia** alrededor de su voluntad de operar juntos, con qué alcance, con qué reglas y con qué prioridades. Llevan a la familia a tener que explicitar y consensuar, si no los tuviesen, un propósito y una visión, y si los tuviesen, posiblemente, a tener que reconsiderarlos. Exigen entender los porqués, los *cómo*, *qué* y *quién*, así como el *cuándo*, y dar la mejor respuesta, lo mejor de la familia empresaria. Como se dice en *marketing*, ya puede uno diseñar y desplegar todo lo necesario para una excelente experiencia de cliente, pero el «viaje» puede terminar muy mal si se falla, si no se está a la altura exigida en esos momentos de la verdad.

Aunque ya hemos afirmado que familia, negocio y patrimonio son tres ámbitos que con el devenir del tiempo se hacen cada vez más complejos e interdependientes y exigen ser tratados conjuntamente con equilibrio y coherencia, a efectos de formulación y simplificación de la lectura y el análisis de los nueve momentos de la verdad que presentamos en este estudio, hemos optado por clasificar estos separadamente e incluirlos en el ámbito con el que parecen tener mayor relación en su origen, sin que ello implique ningún juicio de valor sobre su jerarquía o secuencia de aparición.

Momentos de la verdad originados por la **evolución del ámbito familiar**

1 Preparación/Respuesta a los cambios y **creciente complejidad** de la estructura familiar: **ordenación y formalización.**

2 Planificación de un **relevo generacional** exitoso y preparación de la siguiente generación.

Momentos de la verdad originados por retos y **oportunidades trascendentes en el ámbito del negocio**

3 Evolución **del modelo de gobernanza y gestión** requerido por el negocio y por cambios en el rol de la familia.

4 Necesidad de **adquirir nuevas capacidades** para **crecer, competir** con éxito en el negocio principal o **diversificar.**

5 Necesidad de una **aportación financiera determinante** para responder a una crisis, posibilitar un salto de crecimiento y transformación o reestructurar el accionariado.

6 Preparación ante una **oferta de compra** o una **venta planificada** por la familia.

Momentos de la verdad originados por el reto de la **continuidad del legado y el crecimiento del patrimonio**

7 Gestión de **excedentes y de eventos de liquidez** para la **diversificación patrimonial.**

8 Desarrollo de los valores y del legado de la familia también como **inversor responsable o filántropo.**

9 Gestión de **riesgos** y de **crisis** en la empresa, la familia y el patrimonio y sus implicaciones en la pervivencia de la familia empresaria y su legado.

El tamaño y el grado de complejidad de la familia, de sus negocios y de su patrimonio compartido, así como la relación entre estos tres ámbitos, son determinantes al abordar los momentos de la verdad y enfrentarse a ellos en el tiempo y sus circunstancias.

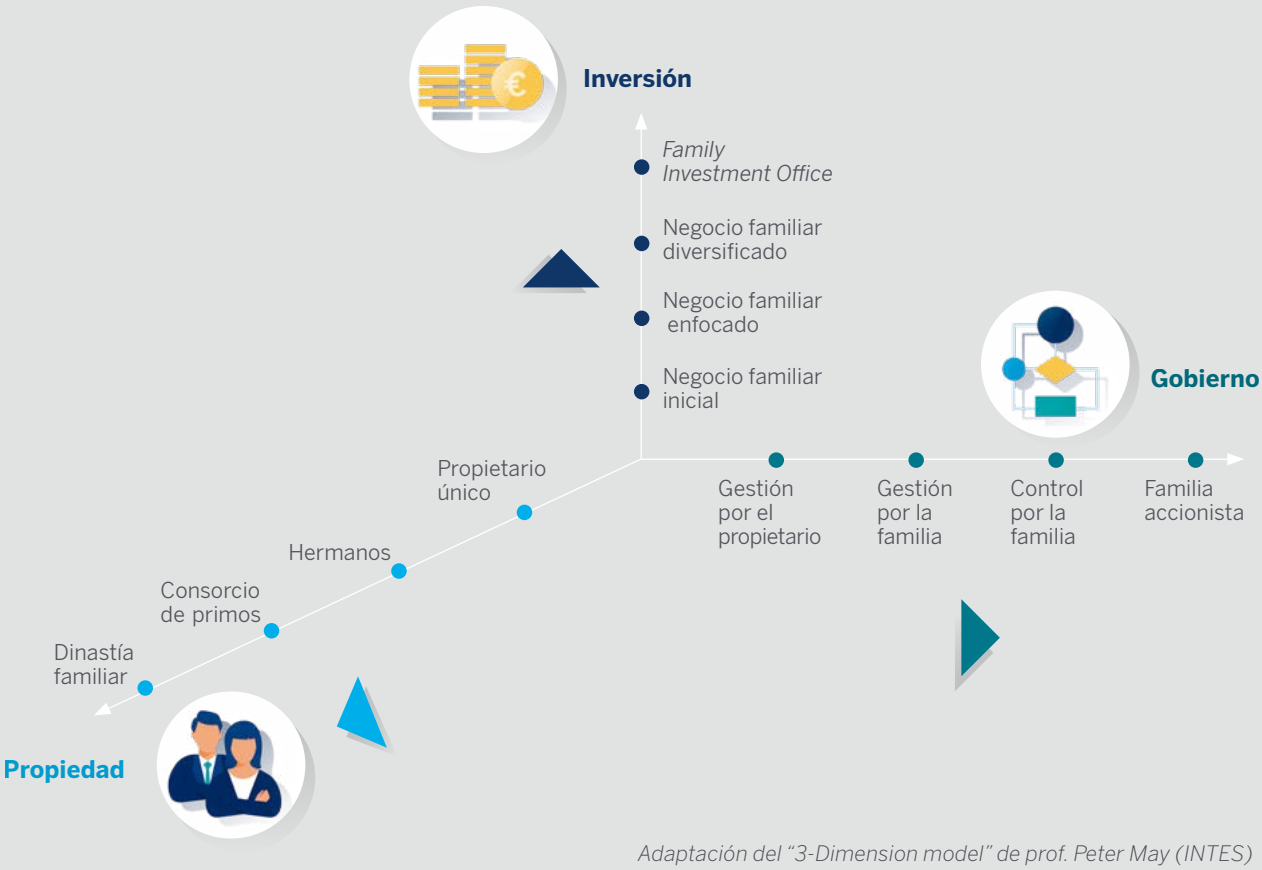
Un modelo muy útil para prever y afrontar los momentos de la verdad de una familia empresaria es el modelo de las tres dimensiones que se muestra en el gráfico siguiente. Este modelo analiza **la situación en el punto de partida y la anticipación de los cambios posibles,** o de los ya previstos/decididos en el tiempo para una familia empresaria. En concreto, analiza los siguientes aspectos:

A) La estructura de la familia desde el punto de vista de la **propiedad** en cada momento, así como los escenarios de crecimiento y de cambio generacional que van a producirse y en qué plazo lo harán.

B) El modelo de **gobierno**, es decir, el nivel de involucración de la familia en el negocio y el patrimonio, la madurez y estructura de la gestión y el modelo de control y gobernanza, ya que no es lo mismo encontrarse en una etapa de liderazgo «omnipresente» del fundador que ante una propiedad repartida y con la familia ya ocupando diversos roles de gestión o control, o, más allá, alejados del día a día del negocio y de la gestión patrimonial y actuando como meros accionistas o inversores.

C) El tamaño y la complejidad del patrimonio construido y la naturaleza de la **inversión**: la liquidez generada más allá del negocio principal, la diversificación efectuada, ya estén juntos o separados, y la existencia o no de una oficina de familia.

Modelo de 3 dimensiones



Adaptación del "3-Dimension model" de prof. Peter May (INTES)

Los momentos de la verdad suelen generarse cuando se producen cambios, es decir, cuando la familia está migrando de una situación a la siguiente en uno de los tres ejes o en varios de ellos. Dependiendo de en qué etapa de su viaje —o en qué tránsito— se encuentre la familia, tendrá mayor o menor probabilidad de enfrentarse a determinados momentos de la verdad.

En el gráfico siguiente reflejamos los tránsitos en los que se suele dar cada uno de los nueve momentos de la verdad, siendo el MV9, la gestión de riesgos y crisis, omnipresente, aunque cambien los riesgos concretos y su prioridad. Así, la necesidad de ordenar y formalizar la familia (MV1) se da generalmente cuando la familia empresaria pasa de la primera a la segunda generación, o, como muy tarde, de la segunda a la tercera.

Momentos de la verdad más relevantes en cada tránsito

MV9. Gestión de riesgos y de crisis

Propiedad

Propietario único → **Hermanos**

MV1. Ordenación y formalización
MV2. Sucesión y preparación SG

Hermanos → **Consorcio de primos**

MV1. Ordenación y formalización
MV2. Sucesión y preparación SG

Consorcio de primos → **Dinastía familiar**

MV2. Sucesión y preparación SG

Gobierno

Gestión por el propietario → **Gestión por la familia**

MV2. Sucesión y preparación SG
MV3. Profesionalización y gobernanza

Gestión por la familia → **Control por la familia**

MV3. Profesionalización y gobernanza

Control por la familia → **Familia accionista**

MV3. Profesionalización y gobernanza

Inversión

Negocio inicial → **Negocio enfocado**

MV4. Crecimiento
MV5. Financiación

Negocio enfocado → **Negocio diversificado**

MV5. Financiación
MV6. Venta
MV8. Inversión responsable y filantropía

Negocio diversificado → ***Family Investment Office***

MV6. Venta
MV7. Diversificación patrimonio
MV8. Inversión responsable y filantropía

MV9. Gestión de riesgos y de crisis

Elaboración propia

Cada familia es distinta, sin embargo, existen retos similares y hay experiencias que, si bien no se pueden copiar, sí pueden servir de inspiración

Nuestro camino de **cocreación de este estudio**

Cada familia es distinta en cuanto a los individuos que la forman y sus circunstancias (naturaleza e influencia de sus líderes y referentes, de sus grupos de interés, filosofía familiar y empresarial, valores, estructura, grado de cohesión, propósito, estado de madurez en su ordenación y gobernanza, etc.), **al igual que lo es cada entorno, negocio y situación patrimonial**, sin restar importancia a la profundidad, recurrencia y rapidez del cambio («lo único permanente»), ni al **factor tiempo**. Sin embargo, existen retos similares y hay experiencias que, si bien no se pueden copiar, sin más, en cualquier circunstancia y coyuntura al modo *one size fits all* (café para todos), sí pueden servir de inspiración. Con el desarrollo de estas perspectivas, agrupadas bajo el título *Momentos de la verdad para familias empresarias*, esperamos ofrecer ideas y ayuda para entender, debatir, decidir y actuar.

Los testigos de primera mano han sido una parte fundamental en el desarrollo de este estudio, ya que hemos pretendido ir más allá de mensajes y recomendaciones, bien muy académicas, bien muy generales y recurrentes, y así centrarnos en los puntos clave y en los matices que convierten un viaje en un éxito o un fracaso. Creemos que vislumbrar las bifurcaciones o las dificultades inesperadas que pueden surgir a lo largo del proceso, los porqués de la elección del camino, lo que se hubiera hecho de otra forma de haber contado con la sabiduría del después, serán elementos que pueden aportar mucha inspiración, especialmente si proviene de los propios protagonistas.

Nuestra experiencia en interactuar y acompañar a familias muy diversas durante años, la investigación académica de IE Center for Families in Business y nuestro marco conceptual para la gestión de familias empresarias han sido la base para dar coherencia y un hilo común a las reflexiones, perspectivas y recomendaciones efectuadas en el estudio. También nos han ayudado a extrapolar los testimonios y las experiencias individuales a enseñanzas y fuentes de inspiración para otras familias.

Hemos mantenido conversaciones en profundidad con diecinueve miembros de familias empresarias y cuatro expertos, entrevistas preparadas y estructuradas especificadamente para este trabajo, tratando en cada caso los momentos de la verdad por los que han pasado, sus historias y experiencias, así como los mensajes y enseñanzas que tuvieron la generosidad de querer compartir con otras familias empresarias. Hemos incluido en el texto numerosas citas literales extraídas de estas entrevistas como testimonios de primera mano, además de hacer confluir las aportaciones en nuestras consideraciones generales.

Las familias empresarias entrevistadas en el estudio realizan su actividad empresarial en muy distintos sectores de actividad, en mercados diversos, se encuentran en distintos momentos de madurez generacional y entre todas cubren los nueve momentos de la verdad analizados. Todos los participantes se mencionan en los agradecimientos al final del documento.

Esperamos que esta combinación, así como la necesaria labor de síntesis de una temática tan amplia y compleja, haya dado como resultado un documento con aportaciones y elementos prácticos, diferentes y enriquecedores.

Queremos dar las gracias a los miembros de las familias empresarias que han tenido la motivación y generosidad de compartir y contribuir a inspirar a otras familias empresarias con sus experiencias y lecciones aprendidas. Hacemos extensivo el agradecimiento a los académicos, profesionales y especialistas que han contribuido con su conocimiento y experiencia a enriquecer estos momentos de la verdad.

La vida es una secuencia de momentos, únicos en sí mismos, que se deben vivir intensamente, uno a uno, en toda su plenitud

Jorge Luis Borges, escritor.

Momentos
de la verdad

MV1.
PREPARACIÓN/RESPUESTA A LOS CAMBIOS Y CRECIENTE COMPLEJIDAD DE LA ESTRUCTURA FAMILIAR: ORDENACIÓN Y FORMALIZACIÓN

CONCEPTOS CLAVE

Reacción o previsión de transición en el eje de **propiedad**, principalmente:

...con fuertes implicaciones en el eje de **gobierno**

RIESGOS DE LIDERAZGO, RIVALIDADES Y FALTA DE IMPLICACIÓN FAMILIAR, PREPARACIÓN Y FORMALIZACIÓN • COMUNICACIÓN Y CONSENSO • ANTICIPACIÓN Y LIDERAZGO • REGLAS • PROTOCOLO FAMILIAR • PACTOS ENTRE ACCIONISTAS • CONSEJO DE FAMILIA • ÓRGANOS Y FOROS DE COMUNICACIÓN Y DECISIÓN • PARTICIPACIÓN Y ROLES • ACCESO AL TRABAJO Y A LA PROPIEDAD • TRANSMISIÓN DE ACCIONES • POLÍTICA DE DIVIDENDOS Y LIQUIDEZ • ESTRUCTURA SOCIETARIA, CREACIÓN DE UN *HOLDING* FAMILIAR • ROL DE ASESORES EXTERNOS • PROBLEMA DE AGENCIA • RIGOR Y DISCIPLINA EN LA APLICACIÓN DE LAS REGLAS • COHESIÓN • «PODA DEL ÁRBOL» • PREPARACIÓN Y FORMACIÓN CONTINUA

Normalmente, una familia empresaria se origina a partir de un negocio en el que su fundador y gestor decide embarcar a la familia en su continuidad bajo su propiedad y control. En esta primera fase, el liderazgo del fundador es indiscutible tanto en el negocio como en la familia, que en ese momento suele estar compuesta por su pareja y sus hijos. La comunicación fluye mejor o peor, pero mayoritariamente por cauces informales, y las decisiones críticas, generalmente también las del día a día, están concentradas en un único decisor. Esto tiene una clara ventaja, la agilidad, pero también un gran inconveniente, la dependencia y el potencial abuso de poder.

Pero el crecimiento de la familia y su evolución desde un líder que no solo es único propietario, sino que actúa como tal, hacia una comunidad diversa, con múltiples decisores, interesados e involucrados, lleva a tener que explicitar, acordar y formalizar en algún momento las claves de familia y negocio y las relaciones entre ambos, empezando por la filosofía empresarial familiar, el propósito, los valores, la visión y las reglas que deben regir la organización y gestión de la familia como tal y como accionista del negocio, el cual se desea que perviva bajo el control y la propiedad familiares. También conlleva definir y gestionar los foros y mecanismos de comunicación, participación y toma de decisiones, así como los distintos roles de los miembros de la familia, sus derechos y responsabilidades. Con ello se podrán anticipar y minimizar riesgos, a menudo críticos para la supervivencia del negocio familiar, y promover consenso y coherencia en las expectativas y las actuaciones. Y todo ello, tratando de cuidar generosamente y con meticulosidad los lazos afectivos, la salud, la seguridad y la felicidad de la familia.

> *Las relaciones familiares cambian, y lo seguirán haciendo en el futuro, hay que prepararse para ello. Cuando la familia crece, se puede producir un distanciamiento no solo por el tamaño de la familia y la complejidad de las relaciones, sino también por la distinta proximidad y vivencia de los negocios familiares* ***(Simón Pedro Barceló Vadell).***

La gobernanza familiar y de los negocios en sentido gradualmente amplio, la prevención o gestión de conflictos o intereses divergentes son, junto a la sucesión (que cubriremos en el MV2), algunos de los temas más tratados en relación con la empresa familiar y las familias empresarias, así que no vamos a extendernos en su descripción, disponible en la amplia bibliografía existente. En este momento de la verdad, por el que pasa toda familia empresaria que llega a serlo, nos centraremos en compartir consideraciones y reflexiones sobre el proceso en sí y la experiencia de familias que han abordado el camino con éxito, aunque sea de forma diversa, confirmando que cada familia es distinta y no hay una regla estricta para todos, pero sí enseñanzas de utilidad común.

Este momento de la verdad es el primero que abordaremos —aunque no siempre será el primero al que se enfrente la familia— porque es el que establece el puente entre empresa familiar y familia empresaria, siendo el pilar maestro sobre el que la familia sentará las bases de su futuro, de su negocio, de su patrimonio y de su legado, tal y como nos lo ha manifestado la práctica totalidad de los entrevistados en este estudio.

DESENCADENANTES

Desde la familia

La situación ideal es abordar este proceso a tiempo, de forma previsora y abierta, sin que tenga que surgir un desencadenante concreto que genere presión, tensión, conflictos o cambios complejos e inminentes a los que haya que dar respuesta urgente. Así, el mejor desencadenante de este momento de la verdad es la cautela, la intuición o **previsión del líder familiar,** preferiblemente cuando la familia es todavía reducida y está cohesionada, por lo general en momentos de calma en la familia y el negocio y en preparación a una futura, aunque no lejana, incorporación de la siguiente generación.

> *Las reglas de juego tienen que establecerse antes del problema: si haces un protocolo en medio del lío, lo que estás haciendo es documentar el lío* ***(Ignacio Osborne Cólogan).***

Siendo esto cierto, y con mucho sentido común, a menudo la familia aborda este tema, que suele percibirse como incómodo, de forma reactiva, por **cambios o situaciones sobrevenidas en la estructura familiar** que obligan a poner sobre la mesa determinadas decisiones y reglas: desde el **fallecimiento prematuro o la enfermedad del líder**, que obliga a decidir una **sucesión** (MV2) inminente y no planificada, hasta matrimonios, divorcios, nacimientos o herencias. Es decir, tarde y, a menudo, mal.

Finalmente, aunque no por ello menos habitual, pueden ser **conflictos abiertos o latentes** entre los accionistas de la familia los que fuercen a sus miembros a formalizar acuerdos entre ellos, protocolos familiares o pactos de accionistas, o, en el caso menos deseable, demandas o arbitrajes que se conviertan en la antesala de la separación o ruptura familiar.

Desde el negocio

El impulso para que la familia ordene y formalice su estructura accionarial, su organización y gobernanza y otras reglas del juego puede producirse por la **entrada de nuevos socios o inversores** en el negocio, estando su preocupación y sus exigencias justificadas en aras de la **estabilidad del accionariado** y el control del negocio.

Decisiones estratégicas sobre crecimiento, riesgo, inversión, deuda, rentabilidad o dividendos, con gran trascendencia en las expectativas de los accionistas, o una **crisis**, también pueden ser desencadenantes del debate y llevar a la familia a explicitar la existencia o no de una visión común y a formalizar los acuerdos en uno u otro sentido.

Por último, la necesidad de **profesionalizar la gestión del negocio o un cambio de rol de la familia en la gestión operativa** (ver MV3) también implican, por lo general, la formalización o adaptación de acuerdos entre accionistas y miembros de la familia.

PRINCIPALES RETOS Y DECISIONES

En este momento de la verdad, la familia se enfrenta a **un gran reto de comunicación y creación de consenso**, ya que conduce a identificar y prevenir riesgos, a formular expectativas y creencias, a ordenar y formalizar la visión, la estrategia familiar y su gobernanza a largo plazo, probablemente regidas hasta la fecha por el claro liderazgo de una única persona o por el vínculo emocional entre todos los involucrados y decisores (por lo general, en primera instancia, padres y hermanos, y, más adelante, primos).

> *La armonía familiar es vital; su ausencia es capaz de destruir negocios. Requiere cariño y tiempo, información y comunicación, y que alguien asuma el rol de Chief Emotional Officer. Hay que comunicar más de lo que uno cree que comunica* ***(Inés Juste).***

En efecto, la **comunicación** es, sin duda, uno de los temas más destacados por las familias entrevistadas, y lo destacan en un doble sentido: por un lado, por el hecho de que «hablando se entiende la gente», y que de eso se trata, de conocerse, entenderse y crear consensos y acuerdos, aunque, por otro lado, esto es tremendamente difícil, ya que exige abordar simultáneamente temas tan complejos como los negocios y las emociones.

> *La comunicación abierta y directa, a veces, es un gran problema de las familias empresarias. No siempre se habla con comodidad y transparencia, al mezclarse lo emocional con lo más material, no llegando a tener claridad plena de lo que quiere cada uno* ***(María Luisa Jordá Castro)****.*

No es de extrañar que se destaque la necesidad de que alguien, esencialmente el líder o un referente familiar, provoque el inicio de la conversación, fomentando la confianza, moderando el proceso.

Aparte de anticipación y generosidad, conviene disponer de mucha empatía y buscar el tiempo necesario para articular desde el diálogo el proyecto familiar común, formalizarlo y asumirlo como propio. Se podrá debatir todo, rebatir ideas, pero siempre respetando a las personas y a la familia como institución.

> *Hay que anticiparse para evitar roces o problemas importantes en la familia, con el consiguiente impacto en los negocios. Conviene formalizar acuerdos y protocolos, si bien es muy importante contar con una figura —como, en nuestro caso, mi padre— para evitar o resolver los conflictos* ***(Carmen Matutes Prats).***

Se trata, en esencia, de definir juntos las **reglas del juego.** Partiendo de su aspiración e identidad de familia empresaria que quiere seguir siéndolo, tendrán que formalizar —generalmente en colaboración con asesores y abogados de confianza— **un protocolo familiar, pactos entre accionistas,** políticas o procedimientos especiales y entonces decidir en qué ámbitos y en qué medida operar **juntos o separados** (en ramas familiares, de forma individual o ya al margen de la familia empresaria).

Lo fundamental es que la familia empresaria tendrá que entender las circunstancias y el momento de la verdad que le afecta, acordar si iniciar el proceso, cómo llevarlo a cabo y tomar decisiones acerca de muchos asuntos con implicaciones importantísimas tanto para el negocio como para las siguientes generaciones y el propio legado familiar deseado. La s**ucesión**, que abordamos en el MV2, es, sin duda, uno de los aspectos críticos a resolver.

La creación de un **consejo de familia** se valora como un paso adelante muy importante para dotarse de un órgano en cierto modo ejecutivo, formal pero no burocrático, que regule el funcionamiento de la familia empresaria y sus relaciones con el negocio y los activos patrimoniales, tanto los económicos como los socioemocionales. La práctica apunta a la conveniencia de que sea quien cubra aspectos tan relevantes como la articulación de los valores, expectativas e intereses comunes, así como del propio protocolo familiar; la vigilancia de su cumplimiento y la propuesta de su revisión; la visión y estrategia familiar; las actividades y decisiones organizativas en la familia para dar representación y respaldo a los negocios, pero sin interferir innecesariamente en ellos; el establecimiento de planes de formación y de capacitación para el ejercicio de distintos roles, especialmente el de accionista responsable; el fomento de la comunicación, la cohesión y la mano izquierda en la gestión de posibles intereses o puntos de vista divergentes, potenciales «choques generacionales» o, en definitiva, la mera prevención de conflictos.

El **protocolo familiar** también se apunta como una herramienta muy necesaria para establecer normas que clarifiquen la interacción de la familia con la empresa, algo que confirman nuestros entrevistados, quienes, mayoritariamente, con independencia del tamaño de la familia o de la complejidad del negocio,

lo han puesto en práctica, e incluso lo han actualizado cuando se ha revelado conveniente, especialmente al incorporar a las siguientes generaciones. El protocolo debe formalizarse por escrito y ser firmado por los miembros de la familia empresaria, sean ya accionistas o vayan a incorporarse en el futuro a la empresa o a su propiedad.

Lo importante del protocolo es la calidad y franqueza en la conversación y contar con personas excelentes en las que apoyarte ***(Luis Manuel Saldaña Aguilar).***

Hay que remarcar que se trata de un conjunto de principios y normas que no son jurídicamente vinculantes. Sin embargo, es reconocido que, más que el mero documento en sí, el **proceso que conlleva**, cuando es bien ejecutado y no un mero «corta y pega», con participación, diálogo, apertura, franqueza y armonía, partiendo de lo que debe ser la esencia de la familia empresaria y su contribución a la empresa y a la sociedad, es lo que le confiere más valor. La aportación individual y conjunta, la responsabilidad y el compromiso adquiridos de lograr la continuidad de la familia empresaria sobre la base de **un propósito y unos valores compartidos**, es algo que, al menos, sirve de guía y dota al protocolo de una naturaleza moralmente vinculante.

Siendo la cuarta generación, en mi casa hemos vivido casos bien distintos de sucesión y de convivencia familiar y accionarial en los negocios. La clave ha sido mantener siempre los vínculos y las buenas relaciones, superar las distintas etapas con responsabilidad y espíritu emprendedor y poder desarrollar nuestras propias iniciativas ***(María Luisa Guibert).***

En 2013, ante el proceso que ya se abría de relevo generacional, decidimos elaborar el primer protocolo familiar, que para nosotros ha sido un antes y un después. En ese momento, todos los miembros debieron explicar sus expectativas profesionales reales hacia la empresa y llegar a un consenso con el resto de los miembros de la familia. El protocolo da mucha estabilidad a la compañía, algo que es el primer deber de los accionistas, sobre todo cuando se es una empresa familiar ***(Emma Antolín Granet).***

Tanto si se formaliza el protocolo familiar como, más aún, si no se llega a elaborar o firmar por todos los miembros, habrá que establecer un cuerpo de pactos entre accionistas sobre temas críticos para las relaciones de la familia con el negocio. Entre otras decisiones importantes, habrá que acordar la naturaleza, composición y actividades de los **órganos de gobernanza familiares y de negocio** y de aquellos **foros** que se determinen, la **comunicación** y el **acceso a la información**, así como la **participación de los miembros de la familia**, los **derechos y obligaciones** de los accionistas, consejeros y empleados, el **acceso al trabajo o la propiedad, la política de sucesión**, etc. Para asegurar el control desde la propiedad familiar, también se tendrán que definir las reglas de **transmisión de acciones** y las limitaciones a su libre disposición, total o parcial, lo cual deberá incluir un equilibrio razonable entre los intereses individuales y los del conjunto de propietarios. Sin olvidar temas importantes, como las **políticas de dividendos y de liquidez** para los accionistas.

Finalmente, es fácil que esta reflexión lleve a una **revisión de la estructura organizativa y societaria** para el negocio y el patrimonio, con la **creación de sociedades tenedoras o de una sociedad *holding* familiar** de las que dependerán las sociedades operativas, con un **triple objetivo: a)** proteger empresas y patrimonio de los riesgos de cada negocio; **b)** diferenciar claramente los distintos órganos de gobierno, abriéndolos en su caso a socios a miembros no familiares con el perfil ajustado a cada circunstancia y necesidad; y **c)** optimizar las posibilidades que permita el marco legal y fiscal en el que se opera. En este caso, conviene decidir los ámbitos de debate, control y decisión que se atribuyen al órgano de gobierno de la sociedad *holding* de aquellos asignados al consejo de familia o al consejo de administración de las sociedades operativas, fomentando la complementariedad eficaz, y no la interferencia o las duplicidades innecesarias.

A pesar de ser tres familias socias distintas desde la fundación de la empresa, nunca hemos tenido problemas: la cuestión es tener acuerdos claros y cumplirlos a rajatabla ***(Alberto Sclavo Reynaud).***

Hay coincidencia en señalar que es el momento de escuchar a aquellos otros que poseen conocimientos y experiencias útiles, y si se dan las circunstancias (aquí observamos experiencias más casuísticas y diferentes) de involucrar a asesores independientes en el Consejo y alejar a los directivos de la empresa de los asuntos familiares y de las decisiones propias de los accionistas.

En efecto, con independencia de cómo se lleva esto a la práctica en cada familia empresaria, existe un elevadísimo consenso entre las familias con las que hemos hablado acerca de la relevancia de contar con personas de confianza, **asesores externos** a la familia y a la gestión operativa del negocio en los procesos de ordenación y formalización a los que nos referimos en los momentos de la verdad 1, 2 y 3. Es de gran ayuda **para arbitrar la racionalidad y la emocionalidad**, para promover consensos y evitar conflictos en la familia y el negocio, entre ellos, el control asociado al denominado **problema de agencia**, los conflictos de interés potenciales, bien entre los propios accionistas, bien entre los accionistas y los directivos de la empresa.

El cambio de modelo de gobierno del negocio, alejando a parte de los miembros de la familia del día a día, debe hacerse con rigor y cuidado, siempre manteniendo la transparencia y la atención hacia los accionistas ***(Manuel Domínguez de la Maza).***

Como ya se ha dicho, aunque conviene reiterarlo, es posible que todo este proceso lleve a la **salida de ramas o miembros de la familia** por falta de una visión común (por ejemplo, diferentes expectativas en cuanto a la liquidez y la política de dividendos, un diferente nivel de compromiso con el negocio principal, rivalidades latentes entre familiares, etc.) y, eventualmente, a la necesidad de financiación para dar salida a algunos accionistas. Este es un riesgo que hay que contemplar sin desesperación, si bien, de nuevo, habrá que saber anticiparlo y gestionarlo con inteligencia y sensibilidad. Muchas familias, de hecho, consideran que la «selección natural», la «poda del árbol», la concentración accionarial en un momento dado, es algo que circunstancialmente puede acabar ayudando a la longevidad de la familia empresaria que sí está comprometida con un determinado proyecto y legado común.

En definitiva, las familias empresarias que señalan haber llevado a cabo este proceso con éxito apuntan a la importancia de la comunicación y de la formalización o institucionalización, de declinar los acuerdos entre accionistas tanto en el protocolo familiar como en todas las derivadas legales (testamentos, estatutos, pactos y contratos, etc.).

Y hacerlo todo con **rigor y disciplina**, tratando cada tema en el foro correspondiente, accediendo a la ayuda cualificada y de confianza que sea necesaria para cada reto y momento.

La visión, iniciativa, empatía, habilidades y dedicación de líderes y referentes familiares son elementos que apuntalan la cuadratura del círculo virtuoso en la preparación o respuesta a los cambios y la creciente complejidad de la familia empresaria.

Aparte de al negocio, dedico mucho tiempo a la familia. Fijamos una serie de reuniones para todo el año y dedicamos tiempo a la formación. Entre otras cosas, hablamos de lo que es una familia empresaria, con sus derechos y obligaciones, de la gobernanza, el liderazgo, etc. En definitiva, trabajamos en la comunicación entre los distintos miembros de la familia empresaria con diferentes objetivos. Entre otras cosas, para entender las diferentes inquietudes de cada miembro y gestionar las diferentes expectativas. También para aprender a consensuar y crear reglas o plasmar acuerdos cuando sea necesario ***(Jon Santa Cruz Azcabide).***

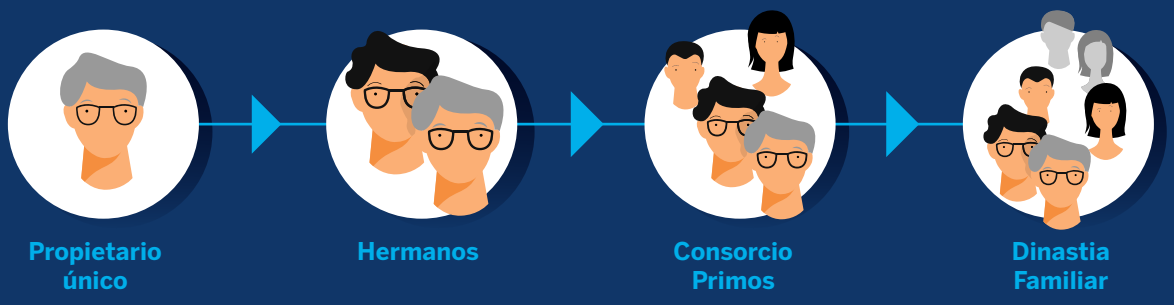
Ahora bien, los miembros de la familia deben poner algo más de su parte. Hay que actuar también sobre sus necesidades de **formación y preparación continua**, complementaria a la adquirida para llevar adelante sus propias vocaciones y proyectos profesionales. Habrá que diseñar itinerarios formativos, iniciativas conjuntas y otras orientadas a miembros y colectivos específicos destinados a asumir nuevos roles: negocios y macrotendencias, finanzas y gestión patrimonial, formación para consejeros, habilidades, humanidades, preparación de la siguiente generación hacia su rol como accionista responsable, o como emprendedor, entre otros aspectos.

En cierto modo, se trata de ayudar y acompañar en un momento de transformación cultural para la familia que requiere adaptación a los nuevos entornos, sus nuevos roles y el equilibrio y la conciliación entre la relación personal de los miembros de la familia y la que exige la responsabilidad de tener valores, negocios y patrimonio compartidos.

MV2.
PLANIFICACIÓN DE UN RELEVO GENERACIONAL EXITOSO Y PREPARACIÓN DE LA SIGUIENTE GENERACIÓN

CONCEPTOS CLAVE

Reacción o previsión de transición en el eje de **propiedad**...



... y de **gobierno**, principalmente:

LA SUCESIÓN COMO MOMENTO CRÍTICO • DEFINICIÓN DEL COMPROMISO A LARGO PLAZO • COMUNICACIÓN INTERGENERACIONAL • CRISIS IMPREVISTA VS. ANTICIPACIÓN Y PLANIFICACIÓN • GENEROSIDAD DEL SUCEDIDO Y PROCESO DE TRANSICIÓN • INVOLUCRACIÓN DE LA SIGUIENTE GENERACIÓN • SUCESIÓN EN PROPIEDAD Y GESTIÓN DEL NEGOCIO • PROTOCOLO FAMILIAR Y REGULACIÓN FORMAL DE LOS ACUERDOS FAMILIARES • HERENCIA Y ASPECTOS JURÍDICOS Y FISCALES • EVALUACIÓN DE PERFILES Y ELECCIÓN DE SUCESOR(ES) • ACEPTACIÓN Y CONSENSO • PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y REFORZAMIENTO DE LA GOBERNANZA • SOLUCIONES TRANSITORIAS • DIVERSIDAD Y FORMACIÓN DE LA SIGUIENTE GENERACIÓN PARA DISTINTOS ROLES • CONTINUIDAD DEL EMPRENDIMIENTO

Un relevo generacional exitoso es parte esencial del propósito y los objetivos de la mayoría de las familias empresarias, implícito en su visión de largo plazo y de creación de valor económico y socioemocional a lo largo de generaciones. Y hay consenso en identificarlo como uno de los momentos de la verdad más críticos, especialmente en las primeras generaciones.

La naturaleza del reto, los medios y la forma de abordarlos cambian sustancialmente según evolucione la situación de la familia en el modelo de tres dimensiones. A medida que la dirección del negocio y, llegado el caso, de la oficina de familia, estén en manos de profesionales externos, que las reglas y los procesos de nombramiento de familiares en el consejo estén asentadas y prevean cargos no vitalicios, así como que la familia sea numerosa, rica en talento y ya plurigeneracional, el relevo dejará de ser un momento puntual y crítico, pasando a ser un proceso continuo en el que distintos miembros de la siguiente generación se incorporarán progresivamente a distintos roles y cargos, conviviendo con la generación anterior y con directivos ajenos a la familia. Como veremos, esta situación sigue presentando retos importantes, pero son claramente de una naturaleza muy distinta.

La mayoría de las familias que hemos entrevistado, en su tercera o cuarta generación, sigue percibiendo la sucesión realizada en las primeras generaciones como un hito en el devenir de la familia empresaria. Por ello, centraremos buena parte de nuestra atención en estas transiciones iniciales.

DESENCADENANTES

Desde la familia

El desencadenante más obvio de este proceso es **la previsión de la «jubilación» o terminación del mandato** del líder o líderes actuales, y que sean ellos mismos quiénes preparen su propia sucesión. Si la familia es ya madura y ha formalizado sus reglas del juego, es probable que el propio **protocolo familiar** o, en alguna medida, los testamentos, estatutos o pactos entre accionistas sean los que establezcan el momento y el proceso de incorporación de la siguiente generación a los distintos roles en la gestión y gobernanza de la familia, el negocio y el patrimonio, así como las **reglas de rotación/sucesión.**

El momento, quizás, más importante y crítico para la durabilidad del legado es cuando el **emprendedor fundador** (o, en su caso, el líder ya de segunda o tercera generación de una familia que se ha mantenido muy reducida, con traspaso del liderazgo lineal e incontestado del padre al hijo o al sobrino) empieza a plantearse y a preparar su sucesión tanto en la propiedad como en la gestión del negocio.

La casuística es muy amplia, pero, por lo general, se dan dos de situaciones: que el fundador-cabeza de familia tenga claramente identificado un sucesor familiar (normalmente, un/a hijo/a) interesado en serlo, capacitado y aceptado por otros eventuales herederos, o que no lo tenga.

No hay que infravalorar los retos del primer caso, pero el segundo es claramente más complejo, ya que conlleva conseguir consenso entre los herederos, teniendo que encontrar un rol y un recorrido para cada uno de ellos tanto en el seno de las actividades propias de la familia empresaria como fuera de ellas, y, eventualmente, cubrir posiciones clave con externos. Afrontar el relevo generacional en estos casos desencadena, por tanto, otros momentos de la verdad para la familia: la necesidad de «ordenarla», si no lo estuviese ya (MV1), y de hacer evolucionar su modelo de gobernanza del negocio (MV3).

Una situación especialmente dramática es cuando **un evento inesperado provoca una sucesión no preparada o no madura**, como en el caso del deceso prematuro o la enfermedad del fundador o líder familiar.

> *Mi padre falleció aún joven, intestado, pero con la clara voluntad de proteger a mi mamá. En las circunstancias, mis hermanos y yo nos ocupamos de organizar la herencia, reforzando nuestra unión y la apuesta por nuestra empresa. Todos seguimos trabajando en lo que ya hacíamos y a mí me correspondió ser el «coordinador», calificativo que, en nuestro caso, ha sido el más apropiado* ***(Luis Manuel Saldaña Aguilar).***

También puede ocurrir que sea la **siguiente generación la que impulse el proceso** de preparación de la sucesión, poniendo sobre la mesa sus expectativas y ambiciones. Son frecuentes los casos en los que los hijos no saben cómo abordar el tema con sus padres, cómo entablar con ellos una conversación profesional y abierta al margen de la relación padres-hijos, por lo que suelen buscar respaldo y contraste en expertos o en formación externa y apoyo en otros miembros de la familia.

Desde el negocio

La creciente complejidad del negocio y de sus retos o, con frecuencia, una crisis, pueden hacer descubrir **que la nueva generación tiene preparación, experiencia** ya adquirida y **aptitudes más idóneas** (habilidades personales, capacidad de liderazgo, idiomas, nuevos modelos de negocio, tecnología y sostenibilidad, gestión empresarial y financiera, etc.), lo que, en consecuencia, acelera el relevo.

Por supuesto, estos mismos motivos pueden llevar a decidir dar el relevo a **profesionales externos**. Esta situación se tratará más explícitamente en el MV3, en relación con la profesionalización de la gestión y la gobernanza.

PRINCIPALES RETOS Y DECISIONES

A pesar de que las claves para una sucesión exitosa hayan sido y sigan siendo muy estudiadas y que, hasta cierto punto, sean intuitivas, la realidad es que los tropiezos continúan dándose frecuentemente. De hecho, al hablar de la sucesión en la empresa familiar, se suelen mencionar más los fracasos que los éxitos. Para ello, se recurre a estadísticas (e incluso a refranes populares) que, posiblemente, de forma desacertada, aunque llamativa, cuantifican la mortalidad de las empresas familiares a lo largo de las generaciones, poniendo la señal de máxima alerta en el tránsito entre la segunda y la tercera generación y señalando a las propias familias como responsables por su incapacidad.

En este sentido, es interesante destacar que aquellos entrevistados que superaron una sucesión imprevista, no planificada y en momentos de dificultad destacan el valor y utilidad de las lecciones aprendidas entonces, las cuales pusieron en práctica cuando les correspondió preparar y promover su propio proceso de sucesión. No es lo mismo gestionar una crisis que prevenir y gestionar riesgos, pero tanto los extremos como la zona gris intermedia aportan mucha inspiración.

Como ya hicimos en el MV1, conviene empezar por la **comunicación**, al ser el factor crítico de éxito más señalado y apreciado y constituir su ausencia la causa más habitual de fracaso de un proceso de sucesión. Pero la comunicación, en lo que respecta a la preparación de la sucesión, aparte de voluntad, sinceridad, escucha y empatía, requiere objetivos y método, formatos, foros, preparación y moderación, agenda y conclusiones, racionalidad y acuerdos. Nada fácil, y, por ello, muchas veces eludida o procrastinada.

En este momento, es especialmente crítico tener en cuenta la **diversidad generacional** y cuidar conscientemente la **comunicación intergeneracional,** desde el respeto mutuo por las posibles diferencias y buscando también los puntos comunes. Mucho se ha estudiado y escrito sobre las peculiaridades de los *millennials* o milénicos y de los *centennials* (centeniales o generación Z) y la brecha entre su sistema de valores y el de la generación de sus padres, llegando incluso a poner en duda la posibilidad de que convivan en el liderazgo. Si bien es verdad que las nuevas generaciones (todas ellas en algún momento) aportan nuevas perspectivas (y enfatizamos la relevancia de escucharlas y ponerlas en valor), hay que relativizar la brecha. Un reciente estudio de la consultora LLYC entre herederos latinoamericanos *(La reputación de la empresa familiar frente a la transformación digital,* 2018) detecta valores típicamente milénicos —en concreto, la búsqueda de trascendencia y el anhelo de equilibrio entre la vida laboral y la personal—, pero reconoce también que «...las próximas generaciones tienen objetivos similares a las de otras generaciones, esto es, centrarse en la expansión y profesionalización de las empresas, la digitalización de los negocios y la consolidación del gobierno corporativo y familiar».

Una forma muy constructiva de hacerlo es **involucrar a la siguiente generación en la planificación** del proceso de relevo, lo que nos lleva al siguiente punto.

Muchas de las familias que han colaborado en este estudio han apuntado un aspecto crucial para el éxito de la sucesión: **la generosidad del «sucedido»,** verdadero protagonista del proceso. Su bien ganada *auctoritas*, su sincera predisposición a retirarse «a tiempo» y su actitud y sabiduría permitirán que la sucesión sea de verdad **un proceso, y no un momento.**

Muchas familias fallan en la sucesión y esto depende mucho de la persona a suceder, siendo importantísimo que sea generosa. Si no es así, tiene muchas papeletas de que salga mal ***(Manuel Domínguez de la Maza).***

En la sucesión está el ser o no ser de muchas empresas familiares, siendo muy importante el altruismo de la persona que sale ***(Rafael Juan).***

Porque asimilar la conveniencia de dejar el liderazgo de la empresa familiar y llevarlo adelante no es nada fácil. Por ello, su determinación para el éxito del proceso incluirá asumir la nueva situación cuando llegue, ser respetuoso con el rol y la involucración que se determine para «el día después» y seguir ayudando en lo necesario, aunque sin extender innecesariamente el «periodo de convivencia».

La transición generacional está hecha, mi rol ahora es el de challenger, el de catalizar el cambio y evitar que a los muchachos se los coma la operativa. Ahora le estoy dando importancia también a cuidar y preparar a mis nietos. Soy un mentor, pero un mentor exigente ***(Fernando Turner Dávila).***

Si la anticipación, la visión y la generosidad del líder y referente de la familia empresaria son generalmente claves para iniciar (o aceptar) el proceso, conviene asumir desde el principio su complejidad, ya que, de hecho, **la sucesión comprende no uno, sino dos procesos:** el de sucesión en **la gestión de los negocios** (y, eventualmente, del patrimonio ya diversificado) y el de sucesión en la **propiedad**. Esta compleja e interrelacionada dualidad y sus riesgos inherentes aconsejan elaborar un **plan**, ejecutarlo con rigor y no fiarlo todo a la intuición y la jerarquía de los líderes y referentes o a las buenas intenciones de los participantes.

La sucesión es un proceso largo que hay que preparar con tiempo. Para una buena sucesión es clave que el sucedido quiera retirarse de verdad. Cuando me traspasó las riendas, mi padre formalizó un decálogo de asuntos relevantes, aclarando en cada caso si solo quería que le informara o si quería estar involucrado y tener voto en la decisión ***(Inés Juste).***

Describir los elementos de esta planificación, como quién debe participar, cómo simultanear o escalonar ambos procesos, qué actividades desarrollar, en qué momento y forma, etc., excede los objetivos y la extensión de este documento, y más aún profundizar en ellos, pero recomendamos estudiarlos en detalle cuando llegue el momento y, eventualmente, acudir a asesores de confianza que puedan contribuir a su éxito.

Contar con asesores externos fue muy importante en nuestro caso. Aportaron y favorecieron la sucesión ordenada en dos momentos bien distintos, uno repentino y otro planificado, pero ambos con resultados muy positivos para la familia y el negocio. Pero hay que acertar con las personas, tanto por sus conocimientos y experiencias como por su talante y actitud en el desempeño del rol ***(Jon Santa Cruz Azcabide).***

Respecto al traspaso de la propiedad, un aspecto a tener en cuenta son los **marcos jurídicos y fiscales** vigentes y las perspectivas de cambio de los mismos. De hecho, anticipar y planificar las estructuras legales, la **herencia** y el manejo de este tipo de costes y formalidades es uno de los elementos materiales más importantes del proceso de sucesión, si bien con implicaciones también emocionales de muy distinta naturaleza, según el caso.

Ya mencionamos que el tipo de decisiones a tomar y los pasos a dar para el relevo serán muy distintos según el tamaño y la complejidad de la familia (número de ramas, peso en el accionariado, relaciones familiares, etc.), el nivel de formalización alcanzado en la gobernanza familiar, empresarial y patrimonial y su nivel de involucración en el negocio. Pero casi siempre la familia se enfrentará al hecho de tener que **seleccionar candidatos y elegir el sucesor** entre varios familiares, asignar distintos roles a otros miembros y representantes de las ramas y acometer eventualmente la apertura a profesionales externos. Es decir, se enfrentará al reto de **evaluar la capacidad y adecuación** de sus miembros para distintos cargos y encontrar un consenso, algo que generalmente no es neutral. Varias de las familias entrevistadas han compartido la excelente experiencia obtenida con dos prácticas complementarias: por una parte, la creación de un comité de evaluación compuesto por aquellos miembros de la familia que sean adecuados para garantizar criterio técnico y consenso entre los accionistas y, por otra, contar con un proceso de selección, o, por lo menos, de criba, realizado por especialistas externos e imparciales.

Es importante mencionar la necesidad de basarse en criterios objetivos de adecuación del perfil para el futuro del negocio, del patrimonio y de la cohesión familiar en cada caso, por encima de las relaciones paternofiliales. Esto apela al coraje de elegir y explicar, evitando el automatismo de optar por el primogénito.

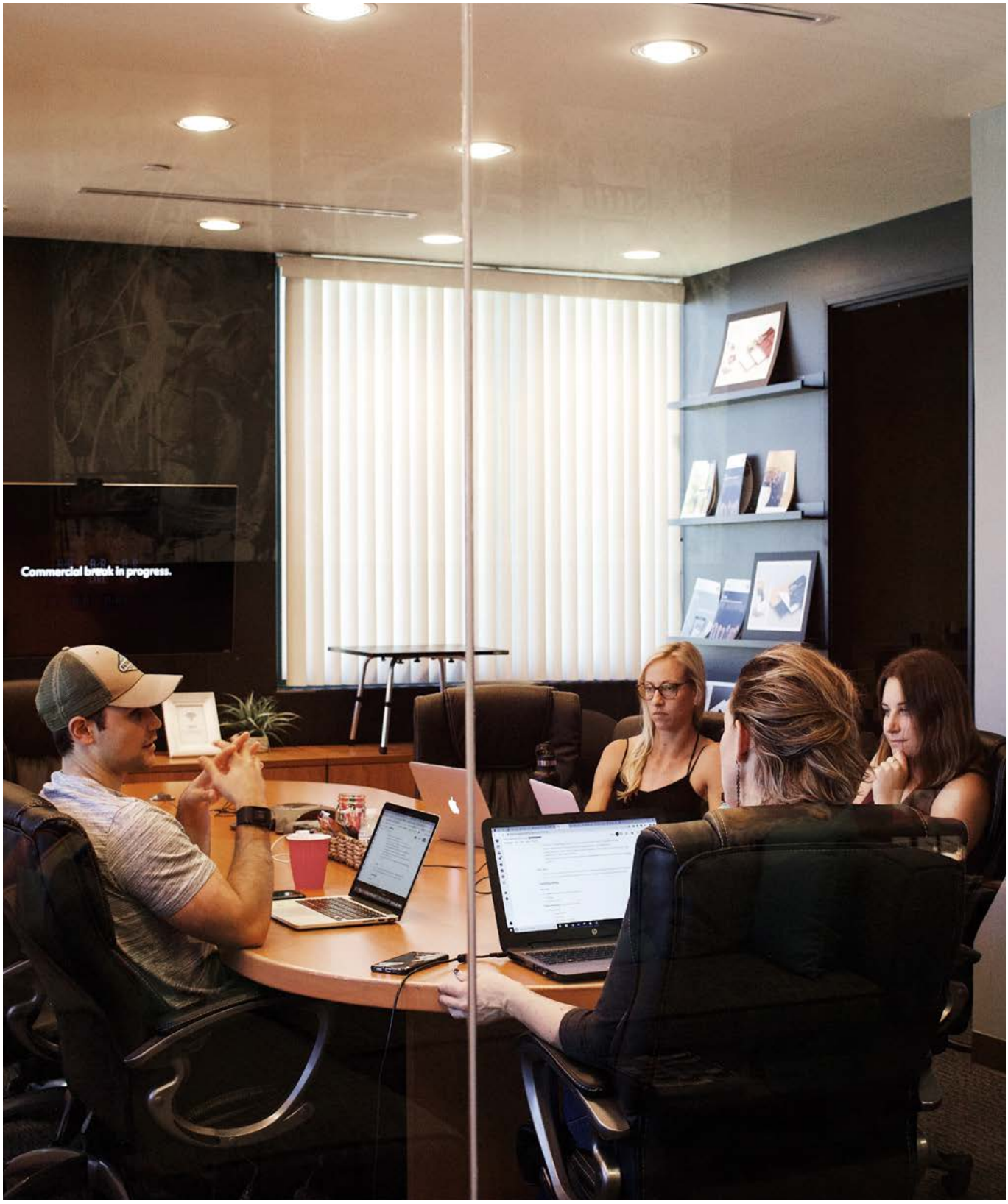
Por muy ejemplar que sea el proceso seguido, existe una dificultad objetiva y específica de las empresas familiares: el **liderazgo** y el **talento disponible** en la familia es el que es, lo que obliga a «hacer el cesto con los mimbres disponibles».

¿Qué tengo que hacer para tener una familia empresaria con visión transgeneracional? Para que perdure el legado, lo más importante es la materia prima de la familia; en mi caso, mi esposa y mis hijos. Si no se cuenta con la materia prima adecuada, es mejor profesionalizar totalmente la gestión o incluso vender el negocio ***(Fernando Turner Dávila).***

Si el negocio siguiese estando dirigido por un miembro de la familia y no se encontrase un sucesor adecuado (por falta de candidatos con voluntad, capacidad, experiencia o consenso), la familia se planteará, lógicamente, **contratar a un primer ejecutivo externo** y salir en mayor o menor medida de la gestión operativa del negocio, desencadenando el MV3. Como profundizaremos más adelante, ello exigirá definir o adaptar su participación y sus roles y funciones de gobernanza en el consejo de administración, cuidando siempre el alineamiento de valores, expectativas y objetivos y ejerciendo eficazmente el control necesario en cada contexto y circunstancia.

La sucesión es más fácil cuando ya se ha profesionalizado la gerencia. Ahora, si nadie de la siguiente generación estuviese preparado o interesado en asumir la gerencia, no pasaría nada, mientras que hace veinte años, la falta de candidato supuso un momento de crisis para el negocio y para la familia ***(Daniel Tejada).***

Según la edad y preparación de la siguiente generación, la familia puede optar por **soluciones transitorias**, como apoyarse en asesores, consejeros o ejecutivos externos como representantes o asesores para cubrir la falta, supuestamente temporal, de sucesor en los negocios.



Esto, que no siempre es sencillo ni exento de riesgos, conlleva normalmente **revisar sus órganos de gobernanza y dirección** en conexión con el objetivo perseguido. Si ello fuese así, la experiencia aconseja que la familia siga muy cercana e implicada en la gobernanza y control de los negocios y del propio proceso. Confiar en un primer ejecutivo externo transitorio puede ser una excelente oportunidad no solo para salvar un vacío temporal, sino también para formar en varias áreas y funciones de la empresa a distintos miembros de la siguiente generación, evaluar sus capacidades, confirmar su compromiso y generar aceptación por parte de todos los involucrados, familia y empleados.

En líneas generales, algunas familias optan por una formación profesional en la propia empresa familiar y otras, porque el sucesor adquiera primero experiencia en otros entornos.

Mis hijos se involucraron mucho en la pandemia para aprender más durante la crisis y, sin duda, les ha ayudado a conocer las claves del negocio y a desarrollar su propio espíritu emprendedor, el cual valoramos y apoyamos. Estamos decididos a romper la profecía de que la primera generación lo crea, la segunda lo disfruta y la tercera lo destruye... ***(Enrique Pajuelo).***

No hay regla de oro, aunque puede haber presiones en los dos sentidos. En algunos casos, la **presión de los padres** para que sus hijos se incorporen lo antes posible al negocio familiar puede llevar a que estos lo hagan antes de estar o sentirse preparados para ello, perdiendo la oportunidad de aprender y de ganar experiencia fuera del negocio familiar e incluso de forjar su propia vocación. En otros casos, por el contrario, puede darse la situación de que los padres tengan que **frenar el ímpetu de sus hijos** por acceder cuanto antes a ese negocio familiar que ha marcado sus vidas y del que se quieren sentir parte, bien por orgullo de pertenencia, bien por seguridad. Surge de nuevo la importancia de la comunicación, esta vez respecto a las inquietudes y expectativas, así como de acordar anticipadamente las reglas del juego que luego serán escrupulosamente exigidas.

En todo caso, el momento de plantear o digerir una primera sucesión no tan obvia (con más de un posible sucesor en gestión y propiedad) es seguramente el momento en el que la familia, en su caso, a través del **consejo de familia**, decidirá abordar el proceso de formalizar (o mejorar) el **protocolo** familiar, los **pactos entre accionistas** y las **reglas de incorporación de la siguiente generación** a los órganos de decisión de la familia y del negocio, retos que ya vimos en el MV1.

Esto ayudará a transformar el relevo generacional en un momento de comunicación y a **evitar que la sucesión se cierre en falso**, con las estructuras, el liderazgo, el control y sus contrapesos y los mecanismos de resolución de discrepancias no suficientemente apuntalados y conviviendo con rivalidades latentes no afrontadas. Dejar «elefantes en la habitación» acabará desembocando normalmente en serios conflictos cuando la generación anterior falte.

La preparación de la siguiente generación es otro pilar fundamental de la gestión del relevo generacional en cualquier etapa de evolución en la que se encuentre la familia empresaria. Habrá que educarla y formarla tanto para que sea capaz de **preservar la riqueza financiera** de la familia como **la socioemocional.**

En el caso de la familia Sclavo, la siguiente generación no tiene interés en el negocio familiar. Sin embargo, les estamos involucrando en la gestión patrimonial de los activos financieros con un comité patrimonial semanal y les estamos pidiendo opinión y sugerencias. A pesar de tener intereses muy distintos, sí que se están comprometiendo con ello y se han formado en temas financieros ***(Alberto Sclavo Reynaud).***

La preparación de la siguiente generación tendrá que cubrir, por lo tanto, los 3 ámbitos: el de la **familia**, el del **negocio** y el del **patrimonio** (este último, muy descuidado en muchas ocasiones). Todos los miembros de la familia deben recibir no solo una formación, sino una educación orientada a su sentido de pertenencia a la familia, a conocer y compartir su historia, sus valores y su propósito, la naturaleza de sus actividades, su funcionamiento (acuerdos y modelo de gobernanza, fundamentalmente) y su compromiso con los grupos de interés. Reuniones y actividades familiares que ayuden a conocerse y crear vínculos personales en grandes familias son parte de la educación de la siguiente generación.

Conviene preparar a la siguiente generación y promover desde pronto la relación entre primos ***(Carmen Matutes Prats).***

Si esta parte de la educación es muy natural e intuitiva en las primeras generaciones («me he criado con el negocio porqué vivíamos encima de la fábrica»), necesita de mayor intención, formalización, herramientas y responsabilidades específicas a medida que la familia crece. De la misma forma, todos los futuros accionistas tendrán que recibir formación sobre lo que implica ser accionista en una familia empresaria para asegurar que entiendan las claves de ser un «accionista responsable», algo imprescindible para contribuir a preservar el legado.

Es muy importante que los nietos vivan la familia empresaria, que sientan orgullo y amor por ella. Pero tienen que aprender que ser empresario es una meritocracia y una responsabilidad, con satisfacciones y también obligaciones ***(Fernando Turner Dávila).***

De hecho, una situación de dificultad para la sucesión que hemos escuchado repetidamente de familias más avanzadas generacionalmente, más numerosas y organizadas, es el **riesgo de desvinculación y de escasa implicación y compromiso de la siguiente generación** con el negocio familiar por falta de perspectivas profesionales en él. Esto incluye la falta de interés por participar en los órganos de gobierno y en la toma de decisiones. Esta desvinculación puede llegar a afectar también a los miembros en principio más aptos y capacitados para asumir roles de responsabilidad.

A partir de ahí, cada rol necesitará su formación específica y cada persona, su recorrido personal, incluyendo formación académica, formación práctica externa y formación interna. Es recomendable y habitual en familias ya ordenadas definir los **requisitos de formación (¡y selección!) para roles clave en los**

acuerdos formales de la familia, tanto en el negocio —consejeros, directivos, empleados...— como en el patrimonio —consejeros, *family officer*, gestor patrimonial, filantropía e inversión de impacto— y en la propia familia —presidente y miembros del consejo de familia, Chief Emotional Officer y otros roles ad *hoc*—.

Impulsar y, eventualmente, apoyar económica o técnicamente **proyectos de emprendimiento e intraemprendimiento** de la siguiente generación es una herramienta muy poderosa de desarrollo del talento para la familia, ya que tiende a atraer y vincular a los perfiles más aptos para asumir en el futuro roles de responsabilidad y contribuye a su formación profesional, además de proporcionar un buen caldo de cultivo para la innovación en el negocio, la diversificación patrimonial o el impacto social.

La preparación de la siguiente generación incluye conciliar pasado y visión de futuro, abrirse a **detectar y poner en valor la diversidad de capacidades e intereses** de sus miembros, así como los conocimientos que hayan adquirido en su propio desarrollo personal y profesional al margen del negocio y de la actividad familiar, sabiendo aprovecharlos como asesoramiento especializado en determinados ámbitos o retos de negocio o en áreas específicas de inversión patrimonial, incluyendo nuevos proyectos de emprendimiento, o meramente como contribución a la cohesión familiar.

En conclusión, la sucesión en sentido amplio, como ya anticipamos, representa siempre **uno de los momentos de mayor riesgo** para la familia empresaria, su cohesión y sus negocios, incluso cuándo se llevan a cabo transiciones que han podido ser debatidas, consensuadas y bien preparadas.

> *El objetivo en todo relevo generacional debe ser siempre asegurar la estabilidad de la compañía. Creo que la clave del éxito en este tipo de procesos es tener claras las prioridades; en nuestro caso, la sostenibilidad de Grupo Antolín prima sobre los intereses personales de cada uno de los integrantes de la familia* ***(Emma Antolín Granet).***

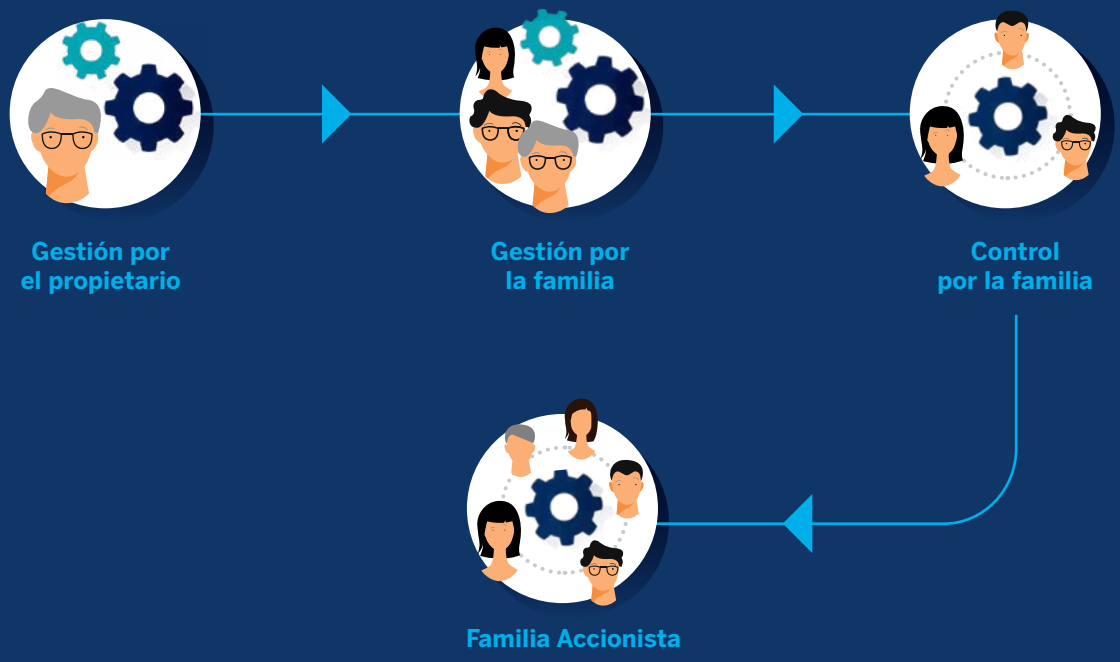
Por muy compartidos y arraigados que estén el propósito, los valores y la visión de la familia, un cambio en el liderazgo siempre supondrá una nueva forma de hacer las cosas, un nuevo estilo de dirección; posiblemente, una reorientación estratégica del negocio y el cambio y la adaptación de su equipo directivo, y también la forma en la que se articularán las relaciones familiares y el crecimiento de su riqueza socioemocional.

MV3.

EVOLUCIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA Y GESTIÓN REQUERIDO POR EL NEGOCIO Y POR CAMBIOS EN EL ROL DE LA FAMILIA

CONCEPTOS CLAVE

Reacción o previsión de transición en el eje de **gobierno**, principalmente:



RIESGOS DEL ENTORNO Y DEL TAMAÑO, MADUREZ Y COHESIÓN DE LA FAMILIA • DESFAMILIARIZACIÓN / DESPERSONALIZACIÓN / PROFESIONALIZACIÓN • FORMULACIÓN Y COMUNICACIÓN DE PROPÓSITO, VALORES Y VISIÓN • CAMBIO DE ROLES Y FOROS DE LA FAMILIA • ACCESO AL TALENTO Y SU RETENCIÓN • CONTRATACIÓN DE CEO EXTERNO A LA FAMILIA • EMPODERAMIENTO Y GESTIÓN DEL TALENTO DIRECTIVO • CONFLICTOS DE INTERESES ENTRE MIEMBROS DE LA FAMILIA • PROBLEMA DE AGENCIA • ÓRGANOS Y FOROS DE DECISIÓN • CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMISIONES • CONSEJO ASESOR • ASESORES Y CONSEJEROS EXTERNOS • EMPLEO Y RETRIBUCIÓN A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA • FORMALIZACIÓN Y CONSENSO DE LA ESTRATEGIA • ALINEAMIENTO Y CONTROL • INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA

Hay varios momentos en la vida de una familia empresaria que la llevan automáticamente a revisar su rol en la dirección del negocio y evolucionar — o modificar radicalmente — su modelo de gobernanza y gestión, clarificando y separando ambos ámbitos y permitiendo la entrada en distintos roles clave a profesionales y expertos externos a la familia.

Digamos que esta reflexión va de la mano de la propia evolución natural de la familia y de su negocio y, por ende, de su ubicación en un momento dado en el modelo de tres dimensiones que hemos comentado en la introducción y que ya hemos visitado en el MV1 y el MV2.

Aparte de ser un elemento esencial de los procesos de ordenación de la familia o de sucesión, hay dos variables que llevan de forma casi mecánica a este momento de la verdad: por un lado, el tamaño y la complejidad de los negocios familiares, de los asuntos a gestionar y de la toma de decisiones crece, con la consecuente necesidad de cubrir más y mejor determinados roles críticos; por otro, el talento en la familia es un recurso generalmente limitado o insuficiente, lo que lleva, en algún momento y de forma natural, a la conveniencia —o exigencia— de contar con expertos y profesionales externos capaces. Eso sí, que encajen con la familia, con su filosofía empresarial y sus valores (otro gran reto que conviene abordar con inteligencia, tratando de apartar estereotipos y prejuicios).

La profesionalización de la gestión, esto es, la incorporación, desarrollo y retención del talento necesario en la dirección del negocio, tenga o no apellidos familiares, aun no siendo ni mucho menos fácil ni exento de riesgos, constituye un paso muy asumido en la práctica común de las empresas familiares. Aunque cueste dinero y esfuerzo, un buen líder que merezca tal nombre fomentará la meritocracia honesta y querrá rodearse de los mejores y más leales colaboradores, familiares o no. El éxito dependerá de que lo consiga, haciendo realidad aquello de que «nuestro mejor activo es el equipo».

Ahora bien, ni este pensamiento ni esta realidad parece que se extrapolen habitualmente y sin reservas al órgano de gobierno de la empresa. Así, observamos como muchas familias empresarias, aun formalizando un consejo de administración con funciones y responsabilidades claras frente a accionistas y equipo directivo, avanzan tibia y desconfiadamente en pos de las mejores prácticas de gobierno corporativo, cada vez más estudiadas, difundidas e incluso reguladas a golpe de crisis y sonados escándalos empresariales. Se diría que muchos líderes de empresas familiares (no así los miembros de familias empresarias maduras, socios o accionistas minoritarios de la empresa familiar) expresan escepticismo frente al concepto «buen gobierno corporativo», hasta convertirlo en un término controvertido y estigmatizado.

La empresa familiar no cotizada debe ir adquiriendo las buenas prácticas de las cotizadas, pero con sentido común. Algunas de estas buenas prácticas, cuando realmente funcionan, son: una buena agenda que se cumpla, rigor y formalizar actas, buena información previa que se estudie con antelación, contar con algunas voces independientes y un buen secretario del consejo ***(Inés Juste).***

No es que no crea en los consejeros externos e independientes, es que no siempre es fácil acomodarlos a las situaciones específicas de cada negocio y momento, y no hay que tenerlos por tener. En cambio, siempre es muy útil estar conectado y abierto a una amplia red de contactos y familias empresarias y contar con colaboradores capaces y leales ***(María Luisa Guibert Ucín)***

Sea como fuere, hay estudios sobre la materia que apuntan a que las empresas familiares (como concepto general, no las sobresalientes excepciones, que también abundan), aun destacando en muchos aspectos propios de su naturaleza, suelen sacar peor nota en gobierno corporativo que las no familiares debido a atributos tales como el potencial dilema control–rentabilidad para el accionista, la composición del consejo, el grado de diversidad y de participación de independientes, su formalización, la ausencia de comisiones, su dinámica de funcionamiento y de control, la calidad de los reportes y el nivel de transparencia, etc.). Aunque esto es algo que en sí mismo merecería un análisis más profundo, recomendamos reflexionar sobre ello cuando toque, ya que, sin duda, habrá pros y contras sobre los modelos posibles en cada momento y circunstancia.

DESENCADENANTES

Desde la familia

Los dos momentos de la verdad anteriormente tratados —**respuesta a los cambios y creciente complejidad de la estructura familiar** (MV1) y **preparación de la sucesión** (MV2)— suelen ser los desencadenantes más comunes para revisar y hacer evolucionar, en sentido amplio, el modelo de gobernanza y gestión de la familia empresaria.

Especialmente, la transición desde un modelo de propietario y gestor único a situaciones ya más complejas, tanto en la propiedad como en el rol de la familia en la dirección del negocio, conlleva el reto de la **«despersonalización»** y de la creación de un **modelo que asegure participación, creación de consenso** y control en el seno de la familia ampliada, a la vez que calidad y garantías en la gestión.

Para que negocio y familia crezcan y convivan bien, hay que asegurar la gobernanza de los negocios desde la familia a través del diálogo, pero respaldado por estatutos y acuerdos legales entre accionistas para prever los casos en los que no se consiga

el consenso. Además, si es posible, conviene disponer de mecanismos de salida y ser muy transparente ***(Simón Pedro Barceló).***

De la despersonalización nos han hablado también familias más maduras y ramificadas, en segunda o tercera generación, que, sin embargo, habían mantenido un modelo de liderazgo muy concentrado en una única persona, con foros de participación y decisión poco formalizados o incluso inexistentes, situación que puede llevar a romper el consenso alrededor del liderazgo y la toma de decisiones, con las negativas consecuencias que ello puede traer consigo.

Junto con estos desencadenantes ligados al quién, hay otros originados por **la reflexión de la familia respecto a su vinculación con el negocio**, que en el eje de gobernanza del modelo de tres dimensiones suelen pasar de una situación de «gestión por la familia» a un estado de «control por la familia» —con su consecuente profesionalización de la gestión— o a transformarse en pura «familia accionista» —con la mayor exigencia de transparencia y gobierno corporativo eficaz—. El desencadenante aquí pueden ser unas capacidades, **intereses e inquietudes personales de la siguiente generación** más alejadas del negocio familiar actual o nuevos grandes retos provenientes del negocio.

Desde el negocio

El impulso a modificar el modelo de gobernanza de la familia y sus negocios puede originarse en el propio negocio, ya sea porque su tamaño, complejidad y dinámica competitiva **requieran de nuevas capacidades y experiencias de gestión** y un **marco más formal de gobierno corporativo** que lleve a la contratación de asesores, consejeros y profesionales externos tanto en el consejo de administración como en roles de liderazgo; porque alianzas, **fusiones o adquisiciones** o **nuevas formas de financiación** (salidas a bolsa, financiación estructurada, nuevos accionistas, etc.) requieran de nuevos acuerdos de gestión, reporte, transparencia y control; por cuestiones de **cumplimiento y regulación** (por ejemplo, entrar en la categoría de entidad de interés público); o por pura **responsabilidad corporativa hacia los grupos de interés.**

Profundizaremos en todos ellos en los siguientes momentos de la verdad. La cuestión es que estos movimientos llevan a la familia a repensar y rediseñar reglas de juego *ad hoc*, incluyendo el marco de gobernanza familiar y empresarial, derechos y responsabilidades, sus foros de debate y decisión, su dinámica de funcionamiento, la involucración de la familia y los distintos roles de sus miembros, la profesionalización de la dirección y las interrelaciones eficaces y eficientes en los niveles familia–negocio-propiedad. En definitiva, en evitar riesgos, crear consenso y poner orden a su migración en el eje de gobierno del modelo de tres dimensiones.

Es importante formalizar bien los procedimientos, diferenciando claramente derechos y obligaciones de los accionistas, consejo y equipo de dirección, y tener la disciplina de no mezclarlos, aunque haya familiares en los tres roles ***(Ignacio Osborne).***

Desde el patrimonio

De igual manera, la **evolución de la familia empresaria en el eje de inversión** (por eventos de liquidez, diversificación, creación de oficinas de familia o inversión, etc.) también aconseja cambios y alineamientos en el marco de la gobernanza y la gestión, al igual que, por supuesto, la creación de **nuevas actividades y vehículos de filantropía o emprendimiento** por parte de la familia empresaria.

PRINCIPALES RETOS Y DECISIONES

Algunas familias lo llaman ***desfamiliarización***; otras, ***despersonalización***; y otras, profesionalización, y es que cada una emprende este camino con su propio léxico, desde un punto de partida diferente y con una prioridad distinta, pero es algo que cada familia empresaria tendrá que afrontar en algún momento, o mejor, deberá **preparar e institucionalizar** en tiempo y forma.

Hay un amplio consenso entre las familias con las que tratamos respecto a la importancia vital de dotarse de talento «no familiar», tanto para el asesoramiento a la familia y negocios en asuntos que lo requieran como para la gestión de empresa y patrimonio.

El hito más determinante en la historia del grupo industrial, para el negocio y para la unión de la familia empresaria, ha sido, sin lugar a duda, la decisión de «despersonalizar» su gestión operativa, formalizar y empoderar el consejo de administración e incorporar en él consejeros externos. Contar con estos asesores externos de calidad ayuda, sin duda, al negocio, y también a dar confianza a la familia ***(Javier Lantero Rózpide).***

La situación más común — por ser normalmente la primera — y más transcendente es que la familia deje la dirección del día a día del negocio y se enfrente por primera vez a la **contratación de un primer ejecutivo, director general o CEO externo.**

La profesionalización de la compañía fue un proceso de gran cambio que implicó la salida gradual de los tres hermanos de sus puestos directivos. Es un proceso que hicimos con calma, buscando gente con capacidad y, sobre todo, en la que confiar ***(Daniel Tejada).***

A menudo, esto implica también **el relevo de otros determinados cargos directivos** clave. Inútil decir

que la selección del nuevo CEO es extremadamente sensible, al igual que la disposición de la familia a delegar en exceso (un fallo muy común) o no dejar de gobernar e interferir (extremo opuesto, también común). Ni el accionista puede abdicar y desaparecer, ni se puede atraer y fidelizar a un buen ejecutivo si no se le deja liderar ni se ha preparado la empresa para una gestión y un control menos personalistas, más estructurados y más de equipo... Aquí hay dos conceptos clave con los que hay que jugar: **empoderamiento de los directivos** y **gobernanza eficaz de los accionistas.**

Salir de la gestión operativa del negocio y contratar a un gerente general externo a la familia no es desentenderse, abdicar, y esperar que te reporten una vez al mes mostrándote la foto bonita y no los riesgos y los problemas. Hay que aprender a delegar y gobernar responsablemente ***(Enrique Pajuelo).***

En este momento, la familia no solo debe crear **nuevos órganos y foros de decisión**, si es que no lo ha hecho ya (ver el MV1 sobre ordenación y formalización de la familia), sino también hacer un ejercicio de **formulación y comunicación de su propósito, valores y visión** que sirva de guía para la dirección en cuanto al desarrollo de planes estratégicos y de inversión, así como para la conformación coherente de la cultura empresarial deseada (ver el MV4 sobre crecer, competir y diversificar el negocio). También hemos recogido testimonios en los que el relevo del cargo de CEO por un miembro bien formado y preparado de la siguiente generación de la familia (cuando la familia no abandona la dirección operativa) ha sido muy positivo, al venir acompañado de un **cambio consensuado en la estrategia empresarial y en el estilo de liderazgo** que, entre otras cosas, ha profesionalizado desde el respeto al resto del equipo directivo, buscando a «los mejores en cada puesto», en lugar de a meros «fieles empleados».

En nuestro caso, coincidió de forma natural el proceso de sucesión en la familia con el del equipo directivo. Mi hermano aprovechó su estancia en el MBA para identificar talento y actitudes, probar su encaje personal y profesional con ellos e incorporarlos al proyecto. Un reclutamiento en toda regla. Juntos como equipo aceleraron el proceso de transformación de los negocios que ya se había anticipado como necesario y comenzado ***(Carmen Matutes Prats).***

Contar con **asesores o consejeros externos independientes** en este proceso ha sido el factor más relevante y acertado para la mayoría de las familias con las que hemos hablado. La independencia y la separación de ámbitos de actuación adquiere especial protagonismo en algunos testimonios que nos hablaron de una tendencia natural a apoyarse, en una primera instancia, en directivos ya de confianza para la familia para acompañarle y asesorarle en temas más allá de los meramente empresariales, para luego darse cuenta del error. Los temas de los negocios son de los negocios y los temas de la familia son de la familia. Para explicarlo, hay dos motivos claros aparte de la propia naturaleza humana: el llamado problema de agencia (ya mencionado en el MV1) y la especialización del talento.

El llamado **problema de agencia** se refiere a la potencial generación de conflictos de intereses entre los objetivos de la empresa (y de sus directivos) y los de la propiedad (en este caso, los de la familia, que también pueden ser diferentes entre sus miembros). Incluso, sin llegar a generarse un verdadero conflicto, el directivo de la empresa tenderá generalmente a valorar las expectativas y decisiones de la familia propietaria filtrándolos desde el prisma de la empresa y sus necesidades y, por lo tanto, puede que no siempre defienda determinadas posiciones de los accionistas (algo que, por otro lado, no es necesariamente malo per se, mientras argumente y no actúe por su cuenta). Un ejemplo extremo, pero apuntado por nuestros entrevistados, sería el dilema entre rendimiento económico a corto plazo, para asegurar una determinada retribución variable al equipo directivo, y el objetivo de generación de riqueza económica y socioemocional a largo plazo perseguido por la familia. Lo importante es saber que este riesgo existe, que la empresa familiar no está inmunizada frente a él y que hay que prevenirlo y controlarlo. Entre otros medios, son recomendables la formulación y el alineamiento claro e inequívoco de expectativas y objetivos, la fijación coherente de incentivos y modelos retributivos y el ejercicio riguroso de la función de control propia del órgano de administración de la empresa, y también de los de la familia (asamblea de accionistas, consejo de familia o consejo de la sociedad *holding* familiar).

Un consejero no representa específicamente a aquellos miembros de la familia que le han apoyado en su nombramiento; una vez elegido para el cargo, representa y tiene el deber de defender los intereses de todos los accionistas ***(Ignacio Osborne).***

El protocolo hay que tenerlo, pero es secundario y no puede convertirse en una «biblia». Mucho más importante es tener buenos órganos de decisión, la participación de la familia en ellos y cómo se eligen los consejeros externos. En nuestro caso, es por unanimidad. Aunque dificulte el proceso, evita (o ayuda a evitar) que se creen «bandos» y consejeros más afines a unos o a otros ***(Rafael Juan).***

El problema de agencia es un tema crítico en compañías cotizadas, especialmente en aquellas de propiedad más diluida, sobre el que ponen foco los reguladores, los supervisores y los *proxy advisors,* entre otros interesados.

Por otro lado, hay un tema de **especialización**: el mejor directivo de empresa es experto en liderazgo y en gestión de asuntos empresariales, pero no necesariamente en gestión patrimonial o en estrategia, cohesión y dinámica familiar, por mucho empeño y empatía que ponga en el asunto.

La creación del consejo de administración con consejeros externos fue un acierto total, los consejeros externos ayudan a gestionar conflictos entre los miembros de la familia, evitando que, por miedo al conflicto familiar, se «congelen» decisiones que hay que tomar por el bien del negocio ***(Rafael Juan).***

La incorporación de asesores o consejeros no familiares puede **formalizar y mejorar el consejo de administración** (o, en su caso, un consejo asesor) como foro de debate, control y decisión, ayudando, por una parte, a celebrarlo con mayor rigor y profesionalidad (agenda, preparación previa, presentaciones ejecutivas y enfocadas, exposición de diferentes puntos de vista, toma de decisiones, actas, etc.) y, por otra, a centrarlo en los temas más importantes, preferiblemente a través de **comisiones** del consejo (estrategia, riesgos y auditoría, nombramientos y retribuciones, sostenibilidad...), y, finalmente, a mejorar las dinámicas de participación, alineamiento, reporte y responsabilidad compartida del equipo directivo.

Es muy difícil que la familia tenga todo el conocimiento y una visión lo suficientemente global como para abordar sola algunas decisiones de gran calado para la compañía. De ahí la necesidad que vimos de apoyarnos en un grupo de profesionales independientes de reconocido prestigio para, de alguna manera, estructurar conversaciones con la presencia de la familia y expresar y compartir opiniones diversas y enriquecedoras sobre temas clave del negocio. Nació así el Consejo Asesor para ser un órgano de carácter consultivo del Consejo de Administración ***(Emma Antolín Granet).***

Si se hace con flexibilidad, a la medida de las circunstancias y sin burocracia innecesaria, la formalización y profesionalidad con la que se lleve el consejo de administración y los distintos foros familiares es muy importante, aunque, como se nos apunta, no siempre se haga bien. Hay que informar adecuadamente al accionista, con datos relevantes y presentaciones estructuradas, y no fiarlo todo a conversaciones espontáneas, monólogos, debates desestructurados o encuentros familiares más o menos ordenados.

Hay empresas familiares en las que los líderes de la familia buscan a profesionales con puntos de vista distintos a los que siempre escuchan. Buscan a personas que reten de verdad tanto a los accionistas como a los directivos con gran apertura de mente ***(María Luisa Jordá Castro).***

Por lo que respecta al consejo de administración, un buen presidente y un sólido secretario, cuando no un consejero coordinador independiente capaz (si esta figura existiese), ayudan a la buena dinámica y eficacia del consejo de administración. En determinadas circunstancias, el **consejo asesor** se emplea como paso previo o solución pragmática para empezar a practicar y rodar la gobernanza con externos independientes, por convivir distintas sensibilidades en la familia o existir determinados riesgos de responsabilidad a delimitar o eliminar.

Este cambio de modelo implica también la **necesidad de formación** en el seno de la familia, así como preparar gradualmente a todos sus miembros en el reto de ser accionistas capaces y responsables.

Contamos con consejos de administración en los que incluimos a miembros de la familia; en su caso, a los socios, y también a independientes. Valoramos la importancia de formar a los miembros de la familia para ejercer su rol y también de «refrescar» a los consejeros que llevan ya su tiempo ***(Luis Manuel Saldaña).***

Si no se ha hecho ya a través del protocolo familiar (ver MV1), la profesionalización de la gestión del negocio exigirá también la formalización de **reglas para el empleo y retribución de miembros de la familia** (y, eventualmente, sus cónyuges) **en el negocio**. En esto existe mucha disparidad. Hay familias que abogan por impulsarlo (de forma ordenada) y otras que, para evitar conflictos cuando la familia crece, sin perjudicar la calidad de la dirección y gestión operativa, deciden acordar que ningún familiar pueda asumir cargos directivos en ella. La segunda opción puede ayudar a la armonía, pero se nos ha apuntado una advertencia: siendo esta una buena solución para pasar el trance de la desfamiliarización y despersonalización, a la larga, puede provocar un cierto desapego de la siguiente generación con el negocio y los asuntos familiares y hacer que, especialmente los miembros más talentosos busquen su camino al margen de todo ello, en lugar de recibir la oportunidad de contribuir a ese plus del «factor familia» como hecho diferencial. En algunas circunstancias, se da el caso de que, a pesar de las restricciones acordadas en el protocolo familiar, ha habido que recurrir a miembros de la familia muy preparados y con perfiles de liderazgo robustos para pilotar y reconducir los negocios en momentos de crisis graves.

Para terminar, conviene reiterar que la evolución y ordenación de la gobernanza y la gestión suele ser un momento clave para plantearse y verbalizar con honestidad y perspectiva una **reflexión sobre el propósito, la visión, los valores y el legado deseados por la familia**, para buscar consensos o, por lo menos, para entender y respetar las distintas expectativas y escenarios que se puedan abrir en las tres dimensiones: familia, negocio y patrimonio, y a continuación, la nada sencilla tarea de impulsar y monitorizar los planes y procesos que sean necesarios. Por ello, recomendamos no dejar pasar esta gran oportunidad y gestionarla con acierto.

MV4.

NECESIDAD DE ADQUIRIR NUEVAS CAPACIDADES PARA CRECER, COMPETIR CON ÉXITO EN EL NEGOCIO PRINCIPAL O DIVERSIFICAR

CONCEPTOS CLAVE

Transición en el eje de **inversión**, principalmente...

MEGATENDENCIAS: RIESGOS Y OPORTUNIDADES • EVALUACIÓN OBJETIVA DEL NEGOCIO Y SUS RETOS: TAMAÑO, TECNOLOGÍAS, MERCADOS Y COMPETITIVIDAD • INERCIAS Y APEGO A LA TRADICIÓN • DILEMA CRECIMIENTO/CONTROL/LIQUIDEZ • PROPÓSITO Y VISIÓN DEL LEGADO A LARGO PLAZO • CONTRASTE DE CAPACIDADES Y RECURSOS NECESARIOS • CONSENSO Y POSIBLE SALIDA DE ACCIONISTAS FAMILIARES • PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FORMALIZACIÓN • PLANES OPERATIVOS PARA GARANTIZAR LA EJECUCIÓN: RIESGOS Y MÉTRICAS • CRECIMIENTO ORGÁNICO O INORGÁNICO • FINANCIACIÓN • ENTRADA DE NUEVOS ACCIONISTAS • ALIANZAS ENTRE FAMILIAS EMPRESARIAS • TRADE-OFFS Y EQUILIBRIO ENTRE NEGOCIO Y FAMILIA

Este momento de la verdad deriva de la necesidad de crecer y competir más y mejor en un entorno sujeto a cambios transcendentales cada vez más repentinos y disruptivos. Por citar algunos realmente relevantes, nos referimos a los cambios derivados de la tensión entre globalización y «nuevo» proteccionismo; la aceleración tecnológica y digital; la agudización de la escasez de recursos y de los retos de proteger nuestro planeta y a nosotros mismos; la presión y disparidad demográfica y la creciente brecha entre ricos y pobres (así como su impacto en la clase media); la correspondiente polarización de la demanda en *premium - low cost* (y la complejidad de competir en el *mainstream*); el poder del individuo como consumidor y ciudadano; conflictos sociales y geopolíticos; la pérdida de confianza en las instituciones... ¡Y todos están ocurriendo a la vez!

En este marco complejo, volátil e incierto, con ciclos más cortos y acelerados y crisis profundas e inesperadas, para garantizar la continuidad y el éxito de la empresa familiar es esencial ser ágil, estar muy alerta y anticipar la oportunidad (o necesidad) de tomar decisiones importantes: desde diversificar el negocio principal de forma relacionada, entrando en un nuevo mercado o geografía, en nuevos productos o servicios complementarios o sustitutivos, en nuevos segmentos de consumidores o en nuevos eslabones de la cadena de valor, hasta identificar aquellas capacidades de la empresa realmente diferenciales, invertir en ellas, podar lo improductivo, optimizar modelos de negocio y procesos y garantizar excelencia, rentabilidad y solidez financiera. Porque los tiempos de crisis son también momentos de oportunidad y de selección natural. Es el yin y el yang, el abecé de los negocios.

El reto del crecimiento y la necesidad de transformar el negocio principal suele suponer un reto especial para la familia empresaria, que generalmente desea o siente que tiene que preservar fuertes vínculos emocionales con la tradición y la historia de su empresa, sus negocios y determinados «activos», sin olvidar el compromiso con las personas y la comunidad que es propio de su ADN.

> *A veces, las familias son reacias a confiar en un CEO externo por miedo a que la gestión del negocio se aleje de su estrategia tradicional* ***(María Luisa Jordá Castro).***

La inercia es un atributo y una amenaza a la vez, y no emprender a tiempo los cambios necesarios por respeto a una forma de entender la historia del negocio, el espíritu fundacional y el legado, es una causa típica, si no de mortalidad de la empresa familiar, sí, al menos, de pérdida de ventaja competitiva y de valor.

Afortunadamente, la necesidad de cambio puede ser más o menos predecible, e incluso, como decíamos, ser fuente de oportunidad y de revitalización de propósito y visión, algo evidenciado por la experiencia de numerosas familias empresarias que han sabido equilibrar de forma coherente las necesidades del negocio para alcanzar su pleno potencial a lo largo del tiempo y responder a las expectativas y aspiraciones de los miembros de la familia empresaria.

DESENCADENANTES

Desde el negocio

> *No puedes meterte en la cueva de tu negocio, tienes que estar en el mundo también* ***(Fernando Turner Dávila).***

El desencadenante más previsible de estas situaciones es el propio **ciclo de vida de productos, servicios y negocios**, que hace necesario apostar por la siguiente generación de productos o soluciones innovadoras que permitan capitalizar y rentabilizar las capacidades de la empresa. La creciente relevancia de la tendencia ESG (*Environmental, Social and Governance*, por sus siglas en inglés) entre inversores y reguladores, así como la presión ejercida por distintos grupos de interés, públicos y privados, está obligando a las empresas y, más allá, a sectores enteros a reinventarse (energía, minería, automoción, infraestructuras, industria agroalimentaria, textil, etc.) También hay muchos ejemplos relacionados con los avances tecnológicos (cultura y ocio, comercio al por menor, etc.), y otros debidos a cambios de hábitos (tabaco, alcohol, azúcares, etc.).

Otro desencadenante más bien progresivo es la creciente **concentración del mercado**, por nuevos entrantes o por sucesivas fusiones y adquisiciones, que termina por hacer necesario adquirir **un mayor tamaño o masa crítica** o transformarse profundamente para seguir siendo competitivo. Esto, a menudo, lleva no solo a tratar de aumentar la cuota de mercado en las geografías actuales, sino a tener que entrar en nuevas áreas geográficas o segmentos, especialmente cuándo esta tendencia viene simultáneamente acompañada de un **estancamiento de los mercados geográficos actuales**, situación cada vez más frecuente entre empresas que operan principalmente en Europa.

No son pocos los casos en los que son **los clientes** de la empresa los que le exigen crecimiento, especialmente internacionalización, o en los que un mayor tamaño y presencia internacional hace necesario para acceder a **mercados de aprovisionamiento.**

Todas estas fuerzas ya venían operando, pero, además, en las últimas décadas estamos siendo testigos de cambios cada vez más rápidos, inesperados y radicales, a menudo de la mano de **nuevas tecnologías** (aunque no solo esto). Hay varios casos en los que la entrada de **nuevos jugadores con nuevos modelos de negocio** ha revolucionado completamente un mercado, obligando a las empresas tradicionales a adquirir nuevas capacidades y aprender las nuevas reglas del juego. Los ejemplos más evidentes son los

nuevos negocios de plataforma que han impuesto la entrega a domicilio en sectores y entre empresas que intentaban resistirse y defender el modelo tradicional de tienda (hipermercados, grandes superficies especializadas etc.), o la propia digitalización del producto que ha revolucionado por completo (y sigue haciéndolo) industrias enteras como el cine, la televisión, la prensa, los libros o la música, por no hablar de la transformación acelerada del sector de los viajes y el turismo.

En todos estos casos interactúan nuevas tecnologías con cambios en los hábitos de consumo o compra y con la llegada de nuevos actores, acelerando y distorsionando el ciclo de vida tradicional de un producto y revolucionando una industria completa.

Finalmente, la **regulación y la fiscalidad**, crecientemente condicionadas por las ya mencionadas tendencias ESG y generalmente poco sensibles a la empresa, la competitividad y los negocios, pueden ser otro factor que desencadene una necesidad de hacer evolucionar o reinventar el negocio principal al amenazar, bien la «licencia para operar» en él, bien la rentabilidad esperada.

Por último, a la luz de la crisis financiera global del 2007, de la sanitaria por la pandemia de la COVID-19, todavía sin acabar de controlar y del reciente conflicto bélico en Ucrania, no podemos dejar de mencionar cambios profundos y duraderos provocados por **acontecimientos inesperados** y, por tanto, impredecibles, que provocan consecuencias importantes a gran escala (los llamados «cisnes negros»). Este tipo de desencadenantes, junto con la imparable fuerza de la tecnología y las restantes megatendencias que ya hemos apuntado sumariamente, traen consigo cambios sociales y políticos, así como y revisiones profundas de los modelos de negocio que exigen nuevos liderazgos, actitudes y capacidades para competir con éxito.

Desde la familia

La necesidad de que la empresa tenga que reorientar su estrategia, reforzar su marca e identidad, adquirir o desarrollar nuevas capacidades y entrar en nuevos mercados/negocios puede originarse también desde la propia familia. **Cualquier momento de reflexión profunda** en el seno de la familia acerca de su propósito, su visión y su compromiso e involucración con el negocio principal (incluyendo su apetito por el riesgo o la conveniencia de una diversificación patrimonial) puede implicar decisiones de negocio sobre la huella empresarial, siendo el **relevo generacional** un momento importante para este tipo de reflexiones, debates y decisiones.

La familia también puede estar anticipando la necesidad de hacer **crecer a medio o largo plazo el negocio** —y los dividendos generados—, más allá del crecimiento esperable de la inercia habitual, debido al aumento del propio **tamaño de la familia,** y haber ya apostado por mantener a la familia unida alrededor del negocio principal en lugar de separarla o perseguir una mayor diversificación de riesgos y del patrimonio.

Hay que ser consciente de que las familias crecen más rápido que los negocios, y ello tiene implicaciones en la posibilidad de mantener a la familia unida ***(Inés Juste).***

Ampliar la huella y la visibilidad del negocio principal puede ser también parte de un plan a medio o largo plazo de la familia para hacer crecer el valor de la empresa y **prepararla para una venta total o parcial** o una salida a bolsa (aspecto que analizaremos en el MV6).

Finalmente, puede haber una serie de desencadenantes no económicos, más ligados a **los cambios o la alineación en los valores y propósito** de la familia (o de algunos de sus miembros) o a las **prioridades profesionales, intereses y capacidades** de los miembros de la nueva generación. Esto puede llevar la familia a trabajar juntos en una nueva visión compartida del legado, integrando las diferentes sensibilidades y capacidades intergeneracionales.

PRINCIPALES RETOS Y DECISIONES

Una vez asumidos los argumentos en favor del crecimiento y la transformación, las primeras decisiones a tomar son, evidentemente, las directamente relacionadas con el propio reto estratégico: ¿qué es lo que sabemos y podemos hacer mejor, partiendo de nuestra **identidad y capacidades**?; ¿cuál ha de ser la **cartera de productos y servicios** a futuro?; ¿en qué **mercados** queremos/podemos operar?; ¿cuál es la **senda de la internacionalización**?; ¿qué enfoque adoptamos frente a los nuevos clientes y consumidores?; y, muy fundamental, ¿cuál va a ser el **modelo de negocio** y de creación de valor a futuro y sobre qué capacidades realmente diferenciales lo vamos a construir?; ¿cómo nos posicionaremos ante los retos medioambientales y sociales y frente a las demandas crecientes de los grupos de interés?; ¿contamos con **el liderazgo y los equipos necesarios**?; ¿qué riesgos e inversiones conllevará?; ¿cómo podremos abordar su financiación y cómo afectará todo ello a los dividendos y la liquidez?; ¿cuál es el coste de oportunidad? Algunas de estas cuestiones más relacionadas con la financiación las analizaremos de nuevo en el MV5.

La selección y el perfil de los ejecutivos externos es determinante para la orientación estratégica y el éxito del negocio ***(Andrés Lantero Moreno).***

Es fundamental que **la familia entienda bien sus negocios, especialmente sus retos y sus necesidades** asociados, y **lleve las riendas de su evolución de forma previsora y proactiva**, aunque ello implique humildad y autocrítica en el análisis y valen-

tía en la decisión y la ejecución. Hay que emanciparse emocionalmente del negocio principal cuando todavía le quedan años de generación de beneficios para apalancar sobre él los desarrollos futuros, ya sean inversiones en nuevos emprendimientos que apoyen el entendimiento y la respuesta a los nuevos clientes, consumidores y mercados, o la innovación en el sentido más amplio, ya nuevos proyectos de la familia empresaria.

A nuestro sector, tal y como ha sido tradicionalmente, le quedan pocos años. A medida que el mercado se hace más chico, hay que ser más eficientes; pero también evolucionar radicalmente hacia nuevos productos y negocios de futuro. Nosotros ya estamos inmersos en construir nuestra propia nave a Marte ***(Fernando Turner Dávila).***

No salir de viaje sin un mapa: es clave entender el destino (la oportunidad), anticipar posibles retrasos, cancelaciones o imprevistos (los riesgos), calcular el dinero y los medios para el viaje (la inversión y financiación), formalizar detalladamente la hoja de ruta (la estrategia corporativa, la competitiva y sus planes operativos) y contar con los mejores agentes de viaje, guías y personas de confianza que nos ayuden y orienten con sus conocimientos y experiencias (el consejo, los directivos, otros empresarios, familiares o asesores).

Recién hicimos un plan estratégico de crecimiento del negocio y el gerente general nos agradeció tener esta línea maestra consensuada con la familia para su gestión ***(Enrique Pajuelo).***

La **planificación estratégica**, a pesar de que cuenta con ciertos escépticos en el ámbito de la empresa familiar, es una herramienta esencial para garantizar el compromiso de todas las partes, directivos, consejeros y accionistas, con una visión y un plan común: entender y explicar sus **implicaciones para los accionistas** y asegurar que estén alineadas con las expectativas de la familia, de modo que se pueda actuar de forma consensuada, equilibrada y coherente.

Mi padre decía que la empresa que deja de crecer comienza a morir. Yo estoy de acuerdo con esto, pero considero que hay que ser prudente porque el crecimiento también tiene sus riesgos ***(Daniel Tejada).***

Los accionistas tienen que ser conscientes de los **riesgos**, los **recursos financieros** que requiere el plan y su **impacto en la liquidez**, los dividendos esperables y la creación o preservación del patrimonio compartido. Y, además, contar con una **herramienta robusta de medición, seguimiento y control** de dicho patrimonio.

Nuestro crecimiento ha sido muy fuerte y lo hemos hecho, en parte, de la mano de nuestros clientes y de socios que hemos ido incorporando en distintos negocios. Al analizar los nuevos retos, estamos balanceando las oportunidades con sus riesgos (incluidos los de no abordarlas) y la financiación necesaria ***(Sebastián Echeverry).***

Con relación al escepticismo e incluso la resistencia de las familias empresarias a debatir y formalizar la estrategia tanto familiar como empresarial y trasladarla a planes y compromisos específicos, numerosos estudios y la propia experiencia apuntan a que se trata, hasta cierto punto, de una incongruencia. El modo intuitivo y emprendedor, el pasar ágilmente de la idea a la acción, es sin duda una característica del modo familiar de hacer negocios, pero no siempre garantiza el éxito por sí mismo. Las familias empresarias son positivamente ambiciosas en sus objetivos de crecimiento rentable, sostenible y estable a largo plazo y demuestran buen desempeño en el día a día, es decir en la gestión del corto plazo. Sin embargo, fallan a menudo en la planificación estratégica, el puente que las lleve del hoy al futuro, sorteando lo que hay en el medio (plazo). Esto, de hecho, puede devenir en una cierta «brecha de ejecución», muy peligroso para competir y alcanzar la ambición y los objetivos deseados. Es cierto que a veces el problema es no disponer de los recursos expertos que son necesarios para formular y monitorizar una estrategia adecuada, pero esto es una capacidad que se puede desarrollar o adquirir si realmente se valora su importancia y se adquiere el compromiso. Porque **la ejecución es clave.**

Por otra parte, si bien un buen plan entendido y apoyado por la familia refuerza generalmente su cohesión y la armonía, es posible que este proceso, por la necesaria conciliación de objetivos y expectativas para la toma de decisiones, provoque el deseo de salida de los miembros (o ramas) de la familia menos involucrados en el negocio o los más «disidentes», algo que sin duda tendrá implicaciones, aunque distintas, según el momento y las circunstancias, como, por ejemplo, la disponibilidad de los recursos y medios suficientes para abordar la situación.

Como parte del plan estratégico, la familia se enfrentará a decisiones fundamentales sobre el cómo: ¿qué primará, crecimiento o rentabilidad?; ¿apostar por un modelo de crecimiento **orgánico o inorgánico**?; ¿cómo seleccionar y gestionar el proceso de adquisición en su caso?; ¿dar un salto decidido hacia la **internacionalización**?; ¿**vender o cerrar parte del negocio actual** por no encajar con la nueva estrategia, o para poder financiarla?, ¿dar **entrada a nuevos accionistas industriales o financieros**?, ¿o buscar nuevas alianzas estratégicas, **o incluso una fusión**?

Además, habrá que concretar todo ello en **planes operativos cuantificados** y asociados a sus **métricas, responsables y calendario de ejecución**.

Aquí, entre otros aspectos, entra en juego el famoso **dilema crecimiento/control/liquidez**, que suele conducir

a debates profundos y a decisiones sensibles sobre las que conviene arbitrar con racionalidad y emocionalidad. Son las típicas decisiones críticas que, por muy profesionalizada que esté la empresa, siempre acaba tomando la propiedad, en el mejor de los casos, tras escuchar a sus directivos, consejeros y asesores.

En caso de apostar por alianzas estratégicas para crecer, incorporando y complementando mercados y capacidades, la **elección del socio** será casi más crítica que la decisión acerca de los términos de referencia y pactos necesarios. Sobre todo, es aconsejable aclarar desde el principio los objetivos perseguidos por cada socio, la hoja de ruta de la colaboración (incluyendo los planes para la rápida captura de sinergias y valor), su gobierno, control y eventual salida.

A la hora de buscar posibles socios, tenemos claro que no nos gusta la presión por multiplicar rápidamente el valor financiero y por una venta a plazo de los negocios. Nos mueve y motiva la búsqueda de la excelencia, de las mejoras productivas, de la competitividad, el ser mejores haciendo las cosas ***(María Luisa Guibert Ucín).***

La entrada de socios que no sean familias empresarias implicará también alguna concesión o cambio en lo referente a la **cultura y el estilo de dirección**, sobre todo en cuanto al foco en las operaciones y en la rentabilidad, así como en materia de **transparencia y comunicación** con los equipos y los nuevos grupos de interés.

Hemos recogido testimonios de que las **alianzas entre empresas familiares**, especialmente en procesos de internacionalización, pueden presentar ventajas, ya que añaden un eje de **valores compartidos, lazos emocionales y empatía** que puede apuntalar los puros objetivos de negocio. Ahora bien, con una advertencia: esto no es suficiente y siempre habrá que dejar claras las expectativas de cada parte y las reglas del juego. Y si algo falla, siempre se está a tiempo de rectificar. Igual que hablamos de «ciclos de vida de negocios, productos o servicios», tendríamos que añadir la existencia de «ciclos de vida de los socios».

La internacionalización es un gran reto, supone un salto cuantitativo de tamaño, pero también de complejidad, para el que hay que contar con el

equipo y el talento adecuados. Una alternativa para competir con grandes grupos multinacionales es forjar alianzas con otras familias empresarias en los mercados que se quieran ganar. Pero hay que aprender a hacerlo ***(Jon Santa Cruz Azcabide).***

Una estructura tipo para alianzas es preservar **una sociedad *holding* exclusivamente de propiedad familiar** y dar entrada a los eventuales socios en las participadas operativas que corresponda, facilitando y agilizando *ad hoc* tanto las entradas como las eventuales salidas de socios. Algunas familias, de hecho, han compartido con nosotros su experiencia de haber dado entrada a accionistas externos en el *holding* y haber tenido que dar luego marcha atrás por complejidad, incidencias recurrentes o claros conflictos.

Sea cual sea el tipo de socio finalmente elegido, la mayoría de las familias entrevistadas apuntan a la relevancia de establecer un modelo de gobernanza efectivo, evitando desequilibrios de poder y control.

Crecer con otros en minoría es difícil: conlleva riesgos del negocio, posibles divergencias en cultura y estilo de control, la necesidad de acordar la fórmula de salida desde el principio... Además, los socios pueden depender de sus propios directivos y, luego está el tema de los personalismos ***(Manuel Domínguez de la Maza).***

Si el socio no se involucra o no se llegan a materializar las ventajas esperadas de la colaboración, o si, por otra parte, pretende llevar las riendas más de lo deseado por la familia, o en direcciones divergentes, se acabará cuestionando la colaboración y la alianza. Algún entrevistado comparte, sin embargo, su excelente experiencia en estas situaciones por la creación de distintos consejos de administración para cada sociedad participada en la que existen socios, todos ellos con consejeros independientes, con un plan y unos acuerdos claros, y, en su caso, manteniendo el perfil bajo y no compitiendo en protagonismo con los socios.

Si la familia está todavía muy involucrada en la dirección de la empresa, saltos cualitativos (y cuantitativos) como los que planteamos en este momento de la verdad pueden llevar a que la familia evolucione **de gestora a accionista responsable**, de **empresa familiar a familia empresaria**, y dejar paso en este momento a directivos no familiares para asumir el liderazgo y la gestión del negocio (como hemos visto en el MV3 hablando de la gobernanza y la gestión del negocio). Pero también puede ser una oportunidad para atraer e integrar a la siguiente generación en el proceso, aportando creatividad, innovación, nuevos puntos de vista que contribuyan positivamente al negocio y al futuro de la familia empresaria.

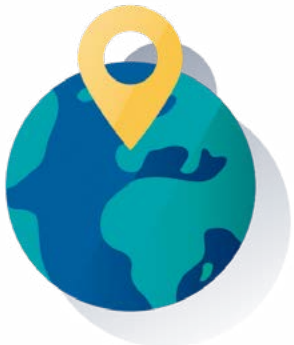
En este momento de la verdad, hemos querido llamar la atención sobre varios asuntos que consideramos muy importantes y apasionantes, lamentando no poder abordarlos con mayor profundidad. Con independencia de las creencias de la familia respecto a la cuestión «¿primero el negocio o la familia?», lo primordialmente imprescindible es **no sobrevalorarse**, sino esforzarse en entender muy bien el negocio, sus retos y necesidades y ponerlo en el contexto de las expectativas (coincidentes o divergentes) de la familia, evaluando la factibilidad de las posibles soluciones. Y esto implica, aparte de contar con preparación y capacidad, aplicar equilibrio y coherencia en ese ámbito singular de convivencia entre negocio y propiedad que caracteriza a la empresa familiar.

Para la elaboración de nuestro plan estratégico, hemos montado también equipos de trabajo dentro del consejo, para concretar la visión y las expectativas de los accionistas como pilar para el equipo directivo ***(Ignacio Osborne Cólogan).***

El arte está en **conciliar la complejidad y las necesidades (crecientes) del negocio con las expectativas y objetivos de la familia**, siendo ésta, a su vez, cada vez más grande y compleja. El negocio exige crecimiento rentable y medios para competir, y, en estos tiempos de cambio profundo y disrupción acelerada, anticipación y decisiones ágiles y adecuadas. Planificación y excelencia en la ejecución son las dos caras de una misma moneda, la cual debe ser de curso legal para la familia y el negocio. Sin duda, surgirán disyuntivas, es decir, que habrá que ceder en algo para conseguir todo lo posible ante una diversidad de objetivos.

El derecho al dividendo es muy importante cuando todo va bien, y es una potencial fuente de problemas y conflictos cuando no va tan bien. Hay que entender los negocios y sus ciclos y, como accionistas responsables, no forzar las cosas innecesariamente ***(Simón Pedro Barceló Vadell).***

Uno de ellos será cómo financiar las necesidades del negocio mientras respondemos a las necesidades de liquidez de los accionistas, un reto relacionado con la financiación que abordaremos en el MV5.



MV5.

NECESIDAD DE UNA APORTACIÓN FINANCIERA DETERMINANTE PARA RESPONDER A UNA CRISIS, POSIBILITAR UN SALTO DE CRECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN O REESTRUCTURAR EL ACCIONARIADO

CONCEPTOS CLAVE

Reacción o previsión de transición en el eje de **inversión**, principalmente:

• ALTERNATIVAS DE CAPITAL/FINANCIACIÓN ANTE DIVERSOS ESCENARIOS ESTRATÉGICOS • DILEMA CRECIMIENTO/CONTROL/ LIQUIDEZ • PRUDENCIA FINANCIERA • FINANCIACIÓN BANCARIA / INSTRUMENTOS SOFISTICADOS DE DEUDA • DESINVERSIÓN PARA LA GENERACIÓN DE LIQUIDEZ • NUEVOS ACCIONISTAS • SOCIOS INDUSTRIALES O PRIVATE EQUITY • SALIDA A BOLSA • ESTABILIDAD Y CONSENSO EN LA FAMILIA O SALIDA DE ACCIONISTAS • GENERACIÓN DE CONFIANZA PARA INVERSORES: GOBERNANZA, GESTIÓN Y TRANSPARENCIA • ESTRATEGIA Y ALINEAMIENTO ENTRE ACCIONISTAS

Son varias las situaciones que pueden sobrevenir en la vida de una familia empresaria que requieran un capital o financiación que exceda sensiblemente el rango de caja disponible o el nivel de endeudamiento en el que la familia quiere y acostumbra a moverse, y más aún sin que afecte estructuralmente a una fluctuación aceptable de dividendos recurrentes. Como ya hemos mencionado, el objetivo de preservar la riqueza socioemocional implica que las empresas familiares (en realidad, sus accionistas) se caracterizan por su prudencia financiera y por tener una relación especial con el riesgo y el control: la ambición y la pasión por la aventura empresarial están fuera de toda duda, pero conciliándolo en lo posible con la seguridad para la familia y el futuro, con el «dormir bien por las noches».

Siempre nos hemos guiado por la máxima de mi padre, «Ahorra o nunca»: no liquidamos dividendos e invertimos con mucha prudencia ***(Sebastián Echeverry).***

Un argumento típico, incluso en épocas de bajo coste de financiación, será: «Sí, pero los préstamos hay que devolverlos y la empresa debe estar preparada para los momentos difíciles». Así, puede que un cambio en la estructura del accionariado llegue a considerarse como una solución más adecuada, incluso implicando eventualmente un cambio en el rol de la familia en el negocio. De nuevo, se trata de una cuestión de equilibrio y coherencia.

Tomado el acuerdo de dar el paso largo adelante, la decisión sobre la modalidad de financiación trastocará la situación actual de confort y equilibrio de la familia, bien en cuanto a su nivel de participación o de control en el negocio, bien en cuanto al nivel de riesgo, bien en cuanto a los dividendos y la liquidez disponibles para la familia (o una combinación de todos ellos), añadiendo al ya mencionado dilema del crecimiento/control/liquidez una cuarta variable: la del riesgo.

Ya hemos argumentado que las familias empresarias tienden a ser más reticentes que otras tipologías de accionistas (por ejemplo, los fondos de capital privado) tanto en asumir elevados niveles de endeudamiento como en ceder control, recurriendo para ello, preferentemente, a la autofinanciación (la tan mencionada reinversión continua de beneficios).

Hemos crecido mucho en las últimas décadas, pero todo ha sido orgánico y autofinanciado: no tenemos deudas ***(Alberto Sclavo Reynaud).***

Esta tendencia hace que las empresas familiares gocen por lo general de una elevada solidez financiera, aunque obsesionarse por mantenerla pueda provocar una respuesta menos ágil y determinada ante debilidades internas o frente a retos importantes y crisis en el entorno. Esto es lo que ya hemos advertido en el MV4 en relación con el reto del crecimiento y la competitividad del negocio: hay que evitar los riesgos que provienen de la inercia o de hábitos asumidos y no cuestionados.

El dilema crecimiento/control/liquidez está continuamente encima de la mesa del Consejo, que decide con distinta prioridad según la etapa. Entre los retos más importantes para mantener la cohesión en una empresa familiar tan longeva y con tantos accionistas está contar con buenas políticas y mecanismos de dividendos y liquidez, racionales y flexibles ante distintos escenarios ***(Ignacio Osborne Cólogan).***

Para ello, no habrá que dejar sin respuesta a aquellas necesidades y oportunidades bien anticipadas, debatidas, acordadas y planificadas que puedan surgir en el negocio o la familia siempre que se puedan encontrar soluciones razonables de financiación o reestructuración accionarial que encajen con las expectativas, objetivos y filosofía empresarial y patrimonial de la familia, incluyendo su nivel de compromiso con las siguientes generaciones. Esto entra en la naturaleza y responsabilidad de un buen líder: aceptar el cambio, no conformarse sin cuestionar el statu quo y dar oportunidad al pensamiento «fuera de la caja». Y numerosas familias empresarias cuentan con magníficos líderes.

DESENCADENANTES

Desde el negocio

Una necesidad de financiación determinante proviene, sin ir más lejos, de lo descrito en el MV4: prácticamente todas las opciones relativas a **adquirir nuevas capacidades para crecer o diversificar** implican invertir y, por ende, una necesidad de financiación importante que, en algunos casos, estará automáticamente definida por la opción estratégica elegida (por ejemplo, la entrada de nuevos socios industriales o financieros) y, en otros, tendrá que diseñarse en paralelo (por ejemplo, una adquisición o una compra de activos relevante).

Pero también existen otros desencadenantes no ya ligados a hacer evolucionar el modelo de negocio, sino simplemente a mantenerlo. Entre ellos, por supuesto, el de una **crisis**, en principio **transitoria**, pero tan **intensa** que ni la capacidad —o voluntad— de la familia ni las opciones de crédito bancario (en gran medida agotadas) sean capaces de soportar a corto plazo la caída de ingresos, **márgenes y caja neta.**

También puede originarse la misma situación en el caso en el que el negocio requiera de **una inversión realmente vital en tecnología, nuevas plantas u otros activos**, también superior a las capacidades de financiación ordinaria del negocio y la familia.

Finalmente, puede darse una situación, de mercado

o de la propia familia y su empresa, por la que **vence deuda** que no se consigue refinanciar o que no es ya asumible para el negocio o la familia.

Desde la familia

Una circunstancia difícil para la familia se produce cuándo un **accionista relevante (o una rama entera de la familia) decide salir total o parcialmente** del accionariado, aunque la transición se realice sin grandes conflictos ni disturbios emocionales. Si en este caso el resto de los miembros de la familia no quieren o no pueden adquirir las acciones y sustituir el capital (ya sea personalmente o desde la empresa), no habrá más remedio que buscar las soluciones que estén al alcance.

La posibilidad de salida de los accionistas y los mecanismos de «poda del árbol» deben estar como eventual escenario en la estrategia familiar, pero hay que poder realizarla, y no todos pueden, ya que implica tener liquidez o endeudarse..., o buscar alguna operación corporativa o salir a bolsa... ***(Manuel Domínguez de la Maza).***

También pueden darse distintas circunstancias y momentos en los que **la familia o parte de ella necesite liquidez por motivos ajenos al negocio** y la familia en su conjunto decida respaldar esta necesidad y el negocio sea la única o la mejor forma de conseguirlo.

Aunque la forma de financiación pueda ser la misma en los dos casos, las implicaciones para el devenir de la familia empresaria y para el acuerdo entre accionistas no lo son, ya que en el primer caso cambiarán sustancialmente los equilibrios y vínculos entre los accionistas familiares, pero el proyecto empresarial familiar seguirá adelante, y en el segundo, no necesariamente, algo sobre lo que volveremos en el MV6, cuando tratemos la posible venta del negocio.

PRINCIPALES RETOS Y DECISIONES

Más allá de contar con la caja disponible, proveniente de su continua reinversión de beneficios en la empresa, la familia empresaria deberá conocer y evaluar los pros y contras de las distintas opciones a su alcance a través de deuda o de nuevo capital. El claro encaje con los objetivos perseguidos y el reto de **conciliar la inversión requerida** por el crecimiento y la transformación del negocio **con el control y la liquidez deseados** por la familia propietaria aportará criterios de valoración fundamentales al evaluar alternativas. Aunque existirán otros, como los **costes de financiación** o, en su caso, de **retribución del capital,** garantías, protección frente a responsabilidades, cargas o beneficios para la gestión, sinergias, economías de alcance y cualquier otro riesgo u oportunidad de mejora del desempeño, de los rendimientos y del valor. Y también, por supuesto, todo lo que afecte significativamente a la cohesión, equilibrio y armonía en la propia familia empresaria.

Cuando se aborda un proceso determinante de financiación, es esencial que haya un completo compromiso de la familia hacia el futuro de la empresa porque sin consenso entre los distintos miembros es muy difícil adoptar una decisión tan importante ***(Emma Antolín Granet).***

La primera opción, y quizás la menos disruptiva, es incrementar el nivel de **endeudamiento**. La **financiación bancaria tradicional**, ya sea a través de deuda

corporativa, líneas de circulante u otras modalidades enfocadas a la mejora del fondo de maniobra, como el *factoring* o el *confirming*, es, además de la menos invasiva en cuánto a control del negocio, la más barata. Ahora bien, aparte de la ya mencionada posible reticencia al riesgo de la familia, no es tan obvio que siempre se trate de soluciones con la suficiente flexibilidad; por ejemplo, respecto a plazos largos y garantías. Caso singular aparte puede ser la financiación de determinados nuevos activos, que, además, pueden ser objeto de subvenciones e incentivos públicos.

Alternativamente, también con menor incidencia en el control, pero con un coste superior, cabe acudir a **instrumentos de deuda más sofisticados** (y cada vez más frecuentes y accesibles), como préstamos participativos, deuda subordinada o deuda sénior, que exigen, además de una rentabilidad atractiva para el inversor, una gestión financiera, operativa y de comunicación generalmente más disciplinada y exigente. Aquí, las ventajas se centran en que, aparte de ser complementarios a la financiación bancaria y no obligar a ceder ni la propiedad ni el control de la gestión, son soluciones muy a la medida y flexibles en torno a las necesidades de los accionistas y el plan de negocio y sus plazos.

Si la familia no está dispuesta ni a incrementar el nivel de endeudamiento ni a perder control, puede evaluar —de hecho, lo hace con frecuencia— otras opciones de financiación conservadoras para generar la liquidez necesaria, como la **venta de empresas/negocios/activos *non core* del grupo**, o, eventualmente, la **desinversión en otros activos patrimoniales** familiares y su reinversión en el negocio. En todos estos casos y en los que veremos a continuación, la decisión puede ser consensuada y compartida o puede venir acompañada de potenciales **cambios en la estructura accionarial**, ya sea porque algunos miembros o ramas más involucradas y comprometidas (y con potencial acceso a la liquidez necesaria) están dispuestos a reinvertir en el negocio, o al revés, existen voluntarios para desinvertir o incluso salir del negocio. Una operación de calado en esta línea se acaba convirtiendo a menudo en una «poda del árbol» de accionistas o ramas familiares en toda regla.

Dando un salto cualitativo importante, siempre cabe la posibilidad de dar **entrada a socios, accionistas industriales o financieros** (fondos de capital privado, grandes patrimonios u otro tipo de inversor institucional). Estas opciones acarrearán la correspondiente **pérdida de control** por parte de la familia empresaria y sus accionistas actuales, aunque, como hemos comentado en detalle en el MV4, esta alternativa puede tener mucho sentido en estrategias de crecimiento e internacionalización. Y puede contemplarse, en su caso, no para todo el grupo empresarial, sino para aquellos negocios y ámbitos de oportunidad que lo requieran. Además, es una posibilidad que, eligiendo bien el socio (aspecto siempre clave), puede aportar **más valor que la pura financiación** (profesionalización, economías de alcance, sinergias operativas, etc.).

Se puede ser ambicioso en cuanto a la visión y el crecimiento de los negocios sin, necesariamente, asumir riesgos financieros desproporcionados. Creemos en la prudencia financiera, en la gestión inteligente de la caja, pero no renunciamos a crecer con rentabilidad. Por ello buscamos los modelos y las alternativas a nuestro alcance, incluyendo unirnos a los socios adecuados en cada momento, negocio y mercado ***(Simón Pedro Barceló Vadell).***

Reiteramos que la **elección de socios** es un factor clave y requiere un proceso bien definido y estructurado que cuente con los mecanismos de análisis, contraste y validación adecuados. Y tanto contarán los aspectos económicos y financieros más tangibles como los elementos intangibles y los aspectos emocionales. Se trata de acertar y que el buen encaje perdure.

La empatía es fundamental no solo en las relaciones familiares para resolver conflictos y generar cohesión, sino también para liderar los negocios, crear equipos de gente comprometida y, en su caso, poder crecer con socios ***(Jon Santa Cruz Azcabide).***

Así lo destacan también las familias que hemos entrevistado tanto en cuanto a sus experiencias con otras familias empresarias como con gestores de capital privado. Por ser solución frecuente, aunque no siempre bien entendida, nos detendremos un momento en estos últimos.

La propuesta de valor del **capital privado** consiste en aportar a medio y largo plazo una combinación de capital, a través de la toma de una participación, y experiencia en gestión empresarial. El objetivo es claro: que, en un periodo variable de tiempo, la empresa crezca, se revalorice y el capital privado pueda desinvertir su participación, obteniendo una plusvalía. Los fondos que vehiculan la inversión, en general, pueden ser de *venture capital* o de *private equity*. Los primeros se centran en el desarrollo temprano de las empresas; los segundos se dirigen a empresas no cotizadas en fases más maduras, pero que puedan estar en un proceso de crecimiento. Las empresas familiares son claramente un target natural, mientras que, para las familias empresarias, el capital privado es una solución cada vez más empleada (incluso para su diversificación patrimonial, como veremos en el MV7). Por eso, conviene que ambos se entiendan.

El capital privado es un aliado natural de la empresa familiar: afianza su misión, visión y valores, apoya en la gestión profesional y responsable del negocio, proporciona mecanismos de continuidad y contribuye a su ordenamiento patrimonial ***(José Zudaire).***

Los criterios, incluyendo el porcentaje de participación accionarial, pueden ser diferentes según la

filosofía del fondo, pero el **proceso de entrada** será en todos los casos riguroso, cubriendo el estudio pormenorizado del sector, la compañía y la familia. Si la decisión es positiva y hay acuerdo en cuanto a la participación y al precio resultante de la valoración efectuada (obviamente, un aspecto crítico), habitualmente se articulará una ampliación de capital, si bien se pueden contemplar fórmulas para dar salida a algunos miembros de la familia o a todos ellos. Pero el objetivo fundamental será apoyar la fase de expansión de la empresa a través de un modelo específico de financiación y creación de valor, aportando relaciones, experiencia y capacidades de gestión en la medida requerida. Si todo sale bien, una vez se ha producido el crecimiento y la revalorización de la empresa familiar, la gestora de capital privado saldrá del accionariado de la empresa. Son varias las opciones que a partir de aquí se abren para la empresa participada. Una es la **recompra** por parte de los familiares o de los directivos. No obstante, puede no ser viable y que resulte una opción más adecuada que la gestora organice una **salida a cotización**, una **modificación estructural** (M&A) o la **venta a terceros.**

En el caso de Grupo Quirón, la incorporación de fondos de capital privado en distintas etapas fue un éxito. Cada uno cumplió un papel, desde estabilizar nuestra difícil situación para abordar el crecimiento, pasando por la profesionalización de la estrategia, la gobernanza y la gestión, hasta, finalmente, asumir el liderazgo en la consolidación sectorial en España ***(Dra. María Cordón Muro).***

Siendo esto así, la familia empresaria deberá definir el perfil del socio deseado para los objetivos perseguidos y hacer su propia valoración de los elementos clave de la negociación. Los aspectos que a veces son criticados del capital privado (su modo de participación en la gestión, el marco de gobernanza exigido, sus modelos «agresivos» de financiación y creación de valor) son también los subrayados como atractivos por aquellas familias empresarias que han tenido experiencias positivas desde su entrada hasta la desinversión y salida. De la colaboración con el *private equity* se valora que **las reglas del juego se dejaran claras desde el comienzo**, que supusiera una mejora relevante en gobernanza y gestión y que los retornos inicialmente esperados y luego obtenidos por los gestores del fondo fueran dados por buenos también por la familia.

Finalmente, mencionaremos la opción de acudir a los **mercados de capitales** en sus distintas modalidades de **renta fija** (emisiones de pagarés y bonos) o de **renta variable** (salidas a bolsa, a su vez, con distintas aproximaciones posibles), algo que cada vez es más accesible para empresas de mediano tamaño. Esta opción es muy utilizada para compaginar grandes saltos cuantitativos y cualitativos en el negocio, así como para flexibilizar la posibilidad de salida y de dar liquidez a la familia accionista a unos precios fijados por el mercado. Eso sí, aparte de la pérdida de control que hasta cierto punto (no siempre del todo) se produce, conlleva costes, disciplina y transparencia, aparte de la necesidad de revisitar la filosofía empresarial de la familia empresaria y lidiar con una nueva dimensión del problema de agencia y de gobierno corporativo, algo ya comentado en el MV3. También conviene saber que el proceso de preparación no es fácil (gobierno corporativo, organización, capital humano, potenciación de activos intangibles, procesos, transparencia y sistemas de gestión y reporte) y lleva su tiempo (valoraciones y respaldo independiente a la información financiera, construcción del *equity story* y elección del momento idóneo de salida).

Es curioso descubrir que muchas familias empresarias descartan «de saque» la posibilidad de una salida a bolsa, algo que, por otra parte, parece lógico si no existe un motivo claro para ello y se lo pueden permitir. Ahora bien, desde nuestra experiencia, consideramos muy recomendable que una empresa familiar conozca las implicaciones que supondría hacerlo, no solo por estar preparada si finalmente llega el momento, sino porque, más allá de una burocracia a veces inútil y una exposición y supervisión rigurosa por nuevos grupos de interés, aporta un buen número de buenas prácticas de gobernanza y gestión que la familia y los directivos pueden aprender y probar gradualmente, capturando todo lo bueno y descartando lo innecesario, reforzando su identidad, el valor de sus intangibles y la capacidad de competir.

Para concluir, queremos remarcar que en la práctica totalidad de las opciones de financiación o de restructuración accionarial descritas, las entidades financiadoras o los nuevos accionistas serán **muy sensibles a la estabilidad del accionariado actual**, estabilidad que, *a priori*, verán difícil de amarrar por un tercero ajeno a la familia propietaria, ya que conlleva riesgos relacionales y emocionales difíciles de percibir y, sobre todo, difíciles de controlar desde fuera.

Cuando lanzamos la primera emisión de bonos, lo primero que nos preguntaron los inversores fue cuál era la relación entre los accionistas y qué pasaba si algún miembro de la familia quería vender. Cuando les dices que esto está totalmente reglado por un procedimiento, los inversores se muestran más cómodos ***(Emma Antolín Granet).***

Algunas familias entrevistadas han señalado que, por no haberlo hecho antes, tuvieron que trabajar en la ordenación y formalización de las relaciones entre la familia y el negocio, en el **protocolo familiar y sus derivadas legales** para, precisamente, generar confianza ante socios o inversores institucionales (emisión de bonos, entrada de un *private equity*, etc.).

En cualquier caso, sea como fuere, en el caso de tener que acceder a capital o financiación relevante, será clave entender y **acordar la visión, los principios y el plan a medio o largo plazo** de ambas partes para entenderse y actuar de forma alineada y eficaz en la máxima creación de valor para todos.

MV6.
PREPARACIÓN ANTE UNA OFERTA DE COMPRA O UNA VENTA PLANIFICADA POR LA FAMILIA

CONCEPTOS CLAVE

Reacción o previsión de transición en el eje de **inversión**, principalmente:

Negocio enfocado → **Negocio diversificado** → ***Family Investment Office***

...y, en su caso, en el eje de **gobierno**, pasando a ser familia accionista

• RIESGOS DE CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO Y CAPACIDADES PARA COMPETIR • CARGA SOCIOEMOCIONAL DEL NEGOCIO ORIGINAL • COHESIÓN VS. CONFLICTOS LATENTES • EVALUACIÓN OBJETIVA DEL NEGOCIO FAMILIAR Y SU VALOR/PRECIO • LA FAMILIA COMO ACTIVO PARA EL NEGOCIO VS. OBSTÁCULO • CONSENSO SOBRE PROPÓSITO Y VISIÓN DEL LEGADO A LARGO PLAZO • SELECCIÓN DEL COMPRADOR E IMPACTO PARA LA FAMILIA Y SU REPUTACIÓN • PROFESIONALIZACIÓN RIGUROSA DEL PROCESO DE VENTA Y APOYO EN ASESORES • ELECCIÓN DEL MOMENTO OPORTUNO, EVENTUAL PROCESO POR ETAPAS Y CONSTRUCCIÓN DE *EQUITY STORY* • ESTRUCTURACIÓN LEGAL Y FISCAL • PRESERVACIÓN DE ROLES PARA LA FAMILIA • PREPARACIÓN DEL DÍA DESPUÉS

La venta del negocio principal o de «aquel sobre el que todo empezó» es una decisión realmente traumática para la mayoría de las familias empresarias. Sin duda, está cargada de fuertes implicaciones emocionales y trastoca a menudo la propia identidad y el sentido del legado de la familia. Cuánto más concentrado esté el patrimonio familiar en el negocio principal y la familia siga más involucrada en él, mayor dificultad y riesgos de conflicto tendrá la decisión. Este apego al negocio principal o «fundacional» es a la vez fortaleza y debilidad de las familias empresarias. Fortaleza por su empeño en perseverar en sus señas de identidad, por convertirlo en un «capital paciente», comprometido con sus grupos de interés, invirtiendo lo necesario en el negocio, más allá de la rentabilidad cortoplacista, resistiendo con determinación en tiempos de crisis. Y debilidad, también, por el riesgo potencial de acabar lastrando el patrimonio (así como la estabilidad y la armonía) con un negocio que la familia no es capaz de hacer evolucionar como requiere el mercado, sea por el tamaño o por la radical transformación que la empresa y el modelo de negocio están exigiendo.

Más allá de los vínculos emocionales, la decisión que se tome cuando surja la oportunidad o la necesidad de vender tendrá que partir de una valoración realista, autocrítica, serena, con perspectiva y también prospectiva de la aportación real de la familia a sus negocios (su historia de éxito y compromiso con el legado, marca y reputación, valores y relaciones de todo tipo, capacidad directiva o emprendedora). Y, frente a ello, equilibrando o rompiendo notablemente la balanza, la relevancia de las barreras, amenazas o debilidades generadas, bien por la propia familia (su tamaño y complejidad, conflictos o rivalidades que enturbien la necesaria armonía y cohesión, dependencia de ciertos miembros clave), por aspectos institucionales (regulatorios, fiscales, de inseguridad o malas prácticas) o por la propia dinámica del mercado (tal y como las que ya hemos visto en el MV4).

> *Cuando la familia decidió salirse de su negocio original, la decisión pudo ser más objetiva porque ya había habido un relevo generacional en el Consejo, además de un cambio del presidente ejecutivo no familiar, estando el nuevo menos familiarizado y comprometido con el negocio tradicional* ***(Andrés Lantero Moreno).***

Los casos ilustrativos extremos y más intuitivamente obvios provienen de las combinaciones también extremas. Por un lado, si la familia ha llegado a un punto que tiene muy poco que aportar, la propiedad es dispersa y se ha desapegado paulatinamente de los negocios, a poco que las condiciones sean —o se anticipe que vayan a ser— complejas y adversas, convendrá plantearse vender. Si, por el contrario, la familia empresaria es —y anticipa que podrá seguir siendo— «rica» en capacidades, valores, nombre y reputación, con un ADN empresarial y emprendedor, comparte visión y compromiso con el proyecto y el legado intergeneracional común, y las circunstancias de mercado o institucionales no son claramente adversas, cabe poca duda de que continuará empeñada en retener en lo posible la propiedad y las riendas de los negocios en pos de su crecimiento rentable, sostenible y socialmente responsable.

Siendo la venta del negocio originario uno de los momentos de la verdad más impactantes para una familia empresaria, trataremos aquí también de la venta de otros negocios relevantes en los que la familia tiene una implicación más profunda que la de una mera inversión financiera. Asumimos, por otra parte, que las compraventas de participaciones en empresas con las que la familia ya no tenga especiales lazos emocionales ni involucración en su dirección, o no representen partes dominantes del patrimonio, entran en el objeto y rutina de una oficina de inversión familiar, exigiendo decisiones comparativamente mucho más racionales, no provocando momentos de la verdad críticos en la vida de la familia empresaria.

DESENCADENANTES

Desde el negocio

Ya mencionamos en los apartados anteriores situaciones competitivas específicas que, muy ligadas a los ciclos de vida de las familias, los negocios, productos o servicios, pueden llevar a la familia propietaria a plantearse vender el negocio principal: cuando **el entorno o la dinámica competitiva exijan** adquirir más tamaño, nuevas capacidades y modelos de negocio, entrar en nuevos mercados o se requiera una aportación financiera relevante **que la familia no esté dispuesta a aceptar o no sea capaz de proporcionar,** especialmente en momentos de crisis. En ambos casos, la opción de vender el negocio (o una participación relevante, con la consiguiente pérdida de control) estará sobre la mesa.

De la misma forma, cuando la familia es propietaria ya de varios negocios (relacionados o no), puede decidir **vender uno de ellos para financiar necesidades de otros.** Por las entrevistas mantenidas, esto no suele representar un momento tan crítico para la familia mientras no se esté planteando vender el negocio originario para impulsar otros, algo siempre mucho más sensible.

La familia también puede recibir **una oferta** sin tener, *a priori*, deseo, presión interna ni incentivo aparente por vender. De entrada, la reacción será desestimarla. Ahora bien, si la propuesta es muy atractiva y está adecuadamente planteada en el momento oportuno, puede **desencadenar una reflexión** sobre los retos del negocio y las expectativas de la familia, sobre la realidad de los medios, capacidades y liderazgos (también en la siguiente generación) necesarios para competir a largo plazo. En su caso, también puede hacer aflorar divergencias o conflictos latentes en la familia, brechas abiertas en la cohesión y visión del proyecto común.

Desde la familia

La **ruptura del consenso entre los accionistas** y la aparición o recrudecimiento de **conflictos** de fondo entre ramas o miembros de la familia es, evidentemente, un posible desencadenante de la decisión de vender.

En estas circunstancias, las posturas y mayorías se conformarán dependiendo del balance que cada cual haga entre el atractivo y rentabilidad del negocio, su potencial y capacidad de generación de «riqueza financiera» (tal y como lo vería cualquier «inversor racional») y, por otro lado, la valoración y ponderación personal concedida a la historia, a los lazos afectivos de la familia y a los elementos relevantes de la «riqueza socioemocional» recibida y esperada.

Plantearse vender puede ser ocasionado también por **prioridades personales**. En esta línea, hemos recogido experiencias de dos tipos: que la generación actual no se vea con fuerza de impulsar el negocio y por ello se plantee venderlo y distribuir patrimonio y, al revés, que tenga constancia de que la siguiente generación es la que no muestra interés alguno en el negocio familiar, ni el compromiso ni la preparación para asumir el rol de accionista responsable que como mínimo se requeriría. En este último caso, si no hay más ramas involucradas que discrepen, la evolución natural será también vender, confrontando la rentabilidad y la potencial capitalización del negocio originario frente a la de otras opciones de inversión patrimonial. Generalmente, se tenderá a generar un evento de liquidez y crear una **oficina de familia** u otro tipo de vehículo de inversión, bien conjunto o separado. Si hubiese miembros o ramas familiares accionistas que apostasen por seguir en el negocio, se tendría que buscar la oportunidad y la vía de **salida parcial**, algo que ya analizamos en el MV5 respecto a las necesidades de financiación determinantes.

Desde el patrimonio

La transición de la familia o parte de ella desde una perspectiva y una vocación muy empresarial a otra fundamentalmente patrimonialista, inversora y financiera puede provocar el plantearse vender el negocio principal (o salir de una parte importante de él) cuando el patrimonio familiar está muy concentrado en el negocio y este se está enfrentando a riesgos crecientes. La venta puede ser un paso obligado para **diversificar sensiblemente riesgo** o **aumentar la rentabilidad y liquidez del patrimonio.**

PRINCIPALES RETOS Y DECISIONES

Una **oferta de compra** por todo el negocio o por una parte importante de él puede ser descartada de inmediato o, si es sorprendentemente atractiva en un momento dado, llevar a la familia, al menos, a pensárselo.

Esto abrirá un proceso de **debate** tanto sobre los fundamentos y características de la propuesta como sobre sus pros y contras. Y, más allá, al tratarse de la empresa familiar, se pondrá mucho más el foco en las implicaciones de todo tipo que pueda tener tanto sobre el negocio como sobre la familia, y también sobre las relaciones entre ambos. Porque si se decide tomarla en serio y abrir negociaciones, **antes de abordar la decisión final** habrá que **reconsiderar e imaginar la visión del futuro y del legado** de la familia sin «su negocio de toda la vida» o sin una parte importante de él. A nivel individual, cada miembro se planteará las implicaciones que una venta tendrá sobre su estatus y reconocimiento social, las expectativas económicas y patrimoniales resultantes, su futuro profesional, la posibilidad y viabilidad de nuevos proyectos empresariales y sobre cualquier otra inquietud personal.

La cuestión en este momento de la verdad es **entender los *porqués*** antes de avanzar al por *cuánto*, a *quién*, *cómo* y *cuándo* hacerlo. Es probable que una oferta de compra atractiva no conduzca necesaria e inmediatamente a una aceptación de la venta a quien ha planteado la oferta de compra, ni en ese momento ni en los términos inicialmente puestos sobre el tapete negociador. La familia empresaria tendrá mucho que pensar y asimilar antes de definir el sentido y las claves de su reacción, incluyendo los siguientes pasos que tendrá que andar. De hecho, puede ocurrir que esa oferta concreta se descarte, pero que el proceso abierto por su causa afloren (o no) las razones y la conveniencia de una salida total o parcial del negocio en determinadas circunstancias. Ya puestos a ello, al menos convendrá entender la lógica del mercado, saber si puede haber alguien más interesado y en qué condiciones. Y así, de rechazar una inesperada oferta de compra, se pasaría a poner en marcha todo **un proceso de venta planificado por la familia.**

> *No vendimos cuando las cosas fueron mal. Entonces pensamos en hacer bueno lo que teníamos y, si había que vender en el futuro, venderlo bien. Si finalmente decidimos vender fue porque el sector se estaba concentrando y el negocio necesitaba de esta fusión entre los dos principales grupos* ***(Dra. María Cordón Muro).***

Algunas familias y expertos entrevistados para este estudio nos han indicado que algo que a veces puede ocurrir ante este tipo de situaciones es que **la familia propietaria tienda a sobrevalorar su propio negocio,** tanto por lo ya conseguido como por lo que, en su opinión, sin duda se seguirá consiguiendo. Y, a veces, esto lleva a un exceso de orgullo y autocomplacencia. Más que un tipo de miopía, se trataría de una ponderación excesiva de factores socioemocionales o de una falta de contraste con el mercado. En esta línea, si la familia no lo tuviese ya incluido en su protocolo familiar o en otro tipo de pactos entre accionistas, convendría considerar como buena práctica realizar **ejercicios periódicos de valoración** profesional e independiente de los negocios y aprovecharse, de paso, de los muchos beneficios que ello puede tener.

Hay casos de familias empresarias que tienden a pensar que su empresa es «la joya de la corona» a efectos de terceros y sucede que a veces el mercado puede haber cambiado, mermando su competitividad y valor. Encargar una valoración independiente puede ser una buena forma de evidenciar necesidades de actuación ***(María Luisa Jordá Castro).***

Entre ellos, aportar marcos de referencia para los accionistas ante distintos escenarios, para la aplicación de las políticas de liquidez, para la identificación de oportunidades y riesgos en iniciativas de creación de valor, así como para su medición y seguimiento, para incentivar y evaluar a ejecutivos clave respecto al cumplimiento de objetivos a medio o largo plazo, para la planificación patrimonial o para arbitrar eventuales conflictos entre accionistas.

Un elemento importante para la decisión de vender, aún en el caso de unas muy buenas condiciones, es quién es el comprador, qué perfil y trayectoria ha desarrollado, cuáles son los motivos de su interés y qué planes piensa desplegar tras la adquisición. Esto será más determinante aun cuando la familia esté considerando una venta parcial o total por fases, ya que implicará convivir con el adquiriente como socios corresponsables de las decisiones y de la imagen proyectada a los grupos de interés. En este caso, de hecho, será muy importante fijar reglas del juego y mecanismos de gobernanza claros y eficaces mientras dure la convivencia

Los **criterios para la selección del comprador**, en efecto, suelen ir mucho más allá del precio y **valor económico** de la transacción, ya que el comprador y sus objetivos, valores, cultura y estilo de dirección influirán significativamente, más pronto que tarde, en el futuro de la empresa, de su modelo de negocio, de sus empleados, de su comunidad de grupos de interés y de su entorno social, retocando el sentido y alcance de la **responsabilidad social** y del legado trabajado con esfuerzo por la familia, en su caso, durante generaciones, incluyendo su buen nombre y su reputación. De hecho, puede llegar a ser necesaria una reflexión sobre cómo desvincular **la reputación e imagen de la familia del futuro devenir de la empresa**, delimitando y gestionando una eventual coincidencia de la identidad empresarial, la denominación social o la marca con los apellidos de la familia.

En relación con el *quién*, las familias empresarias suelen mostrar rechazos o preferencias apriorísticas según sea la categoría y procedencia geográfica del potencial comprador: otra familia empresaria a través de su empresa o de su oficina de familia, otro grupo del sector, un gestor de capital privado, un fondo oportunista u otros tipos de inversor institucional o individual en el caso de una salida a bolsa. La intuición puede ser sabia (a veces lo es), pero no conviene decidir únicamente sobre estereotipos y prejuicios. Si las familias empresarias suelen afirmar que no hay dos iguales, lo mismo habría que aplicar al resto de organizaciones e instituciones y a las personas que las dirigen. Ante estas situaciones, lo oportuno será definir los criterios que debe reunir el potencial comprador y la transacción, efectuar las adecuadas averiguaciones y comprobaciones sobre los mismos, poner con claridad las condiciones y *deal breakers* encima de la mesa y negociar bien.

Llegados a este punto, hay que recordar de nuevo que la venta del negocio familiar o de partes relevantes del mismo es un momento de la verdad muy singular, hasta el punto de que normalmente será algo que «solo ocurra una vez en la vida» y que, por ello, vendrá acompañado de mucha emocionalidad. Y conviene que las emociones sean equilibradas y serenadas por el contrapeso de la objetividad, la racionalidad y la experiencia. Por ello, no es de extrañar que estos procesos exijan **incorporar en mayor medida a asesores, consejeros y expertos** que acompañen a la familia empresaria en el análisis, en la toma de decisiones y en su ejecución.

La experiencia nos ha demostrado que, en un proceso de venta del negocio, es muy importante confiar en el asesoramiento de expertos especializados que aseguren el rigor de los pasos a dar y ayuden a prevenir riesgos, aunque la operación parezca sencilla por la fluidez de la relación y el conocimiento industrial de ambas partes ***(Daniel Tejada).***

Cuando existan, y antes de la aprobación definitiva por la asamblea de accionistas, bien el consejo de familia o el consejo de administración, con sus miembros tanto dominicales como independientes, tendrán que pronunciarse al respecto y generalmente lo harán tras escuchar al equipo directivo (entendiendo sus inquietudes y expectativas) y a los asesores que se determinen. La calidad e independencia de unos y otros serán muy determinantes del resultado.

Escoger el momento oportuno también es muy relevante, empezando por la decisión de hacerlo de una vez o por fases para tratar de maximizar el valor y el precio, como podría ocurrir normalmente con un *private equity* (caso comentado en el MV5), muy sensible a los plazos. Es cierto que a veces el tren solo pasa una vez por delante de nosotros, pero no hay que precipitarse, especialmente si no se sabe a dónde se quiere ir o si, ya dispuestos a subirse en marcha, se quieren evitar riesgos y maximizar el valor y la experiencia de ese viaje. Aun así, a veces convendrá actuar con celeridad, como en el caso de una crisis profunda de familia o empresa o en momentos de consolidación sectorial en los que no se pueda ser actor principal. Los procesos de *buy & build* a menudo aparecen con ímpetu y alcance, siendo el «entrar o quedarse fuera» una fuente de riesgo o de oportunidad que habrá que valorar y decidir.

Planificamos la salida del negocio por etapas, con una venta parcial en una primera fase y la salida a bolsa en una segunda, contribuyendo a la creación de valor de la operación entre las dos fases. Finalmente, antes de la salida a bolsa, recibimos una oferta de compra por todo el grupo que decidimos aceptar por ser una opción más rápida, rentable y segura ***(Dra. María Cordón Muro).***

También será importante escoger bien el momento y las condiciones de mercado favorables en el caso de contemplar una salida a bolsa o un *dual track* como estrategia de desinversión; en este último caso, iniciando de forma paralela un proceso de salida a bolsa y de colocación privada o subasta para maximizar la oportunidad de materialización y precio. En general, convendrá preparar la empresa para la venta mostrando *equity story*, perspectivas de crecimiento rentable y sostenible y un marco de dirección y gobernanza robusto y estable.

Una situación que puede entrar en debate con la nueva propiedad o con el socio (en el caso de un

esquema por fases) es la **participación/continuidad** de ciertos miembros de la familia **en la dirección** de la empresa tras la venta o entrada del socio, tanto por su valía profesional reconocida como, en su caso, poniendo el foco en la preservación o construcción de valor adicional de cara a una subsiguiente operación de venta y salida definitiva de la familia.

Por último, si bien no menos importante, una vez tomada la decisión de salida, habrá que diseñar y ejecutar la mejor **estructuración legal y fiscal** posible en las circunstancias para alcanzar los objetivos perseguidos, tanto para la propia transacción como para la legítima optimización patrimonial de la familia accionista. Respetando y, en su caso, adaptando, por un lado, las reglas de convivencia de la familia empresaria en relación con el negocio y su patrimonio, su protocolo familiar y otros pactos relevantes. Pero también, por otro lado, sin poner en peligro el estricto cumplimiento de la legalidad vigente en las jurisdicciones aplicables y, generalmente, menos aún, la reputación y el buen nombre familiar. Para ello será muy relevante la forma elegida de estructuración y reducción de costes y riesgos de todo tipo, pensando tanto en lo inminente como en sus derivadas futuras (evolución de las estructuras legales y fiscales, naturaleza y plazos de la reinversión de los beneficios generados, etc.). Una nueva oportunidad de contar con buenos asesores y expertos.

En definitiva, tanto si se trata de responder a una oferta de compra como si resulta de un proceso de venta planificado por la familia, habrá que reflexionar y debatir sobre los porqués de ese gran paso adelante, así como alinear creencias, aspiraciones y puntos de vista, alcanzando una visión común de los objetivos perseguidos y de los aspectos críticos a gestionar para alcanzar el éxito del proceso. Y porque habrá mucho en juego, se exigirá también saber **anticipar y tener preparado «el día después»**, incluyendo la gestión del propio **evento de liquidez y la configuración del futuro de la familia** como unidad empresarial o patrimonial, algo que trataremos con más detalle en el MV7, a continuación.

MV7.

GESTIÓN DE EXCEDENTES Y DE EVENTOS DE LIQUIDEZ PARA LA DIVERSIFICACIÓN PATRIMONIAL

CONCEPTOS CLAVE

Reacción o previsión de transición en el eje de **inversión**, principalmente:

Negocio Familiar
Inicial, enfocado o diversificado

Family Investment Office

...y **adaptación** de la familia empresaria **a las nuevas circunstancias** y activos patrimoniales

• EVALUACIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES Y NUEVOS RIESGOS • VISIÓN COMÚN VS. SEPARACIÓN POR RAMAS • ADAPTACIÓN DEL PROPÓSITO Y VISIÓN DEL LEGADO INTERGENERACIONAL • IMPACTO SOCIOEMOCIONAL • IMPACTO FISCAL • MASA CRÍTICA PARA LA INVERSIÓN • MODELOS MIXTOS DE GESTIÓN PATRIMONIAL • ESTRATEGIA INVERSORA/APETITO DE RIESGO/PROPÓSITO/LÍNEAS ROJAS • ALINEAMIENTO DE VALORES Y CAPACIDADES • CULTURA DE AUSTERIDAD Y PRUDENCIA • RESPONSABILIDAD SOCIAL, FILANTROPÍA • FUNDACIÓN • APOYO AL EMPRENDIMIENTO DE MIEMBROS DE LA FAMILIA • OFICINA DE FAMILIA Y SU ALCANCE • LIDERAZGO, ORGANIZACIÓN Y TALENTO • GESTIÓN VS. CONTROL • ROLES Y PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA

Es una obviedad, pero no por ello dejaremos de mencionarlo: la reflexión y decisión acerca de cómo abordar la gestión patrimonial como asunto familiar relevante empezará en cuanto se inicie la generación de un patrimonio, al margen de la propia actividad empresarial, que merezca tal consideración, sea este un patrimonio común o la suma de los patrimonios individuales de los miembros de la familia.

Este cambio de peso relativo entre negocio y patrimonio puede surgir en un momento concreto de la vida de la familia, ligado a la venta total o parcial del negocio principal o de algunos activos relevantes, que conduzca a la generación de un evento de liquidez importante, o ser progresivo, fruto del desempeño del negocio y de la política de dividendos de la familia.

Ya hemos mencionado en varios momentos de la verdad anteriores la existencia de un dilema existencial sobre crecimiento/control/liquidez. Las familias empresarias se enfrentan continuamente al reto de mantener el equilibrio entre, por una parte, la necesidad de alimentar suficientemente su negocio para garantizar su sostenibilidad, crecimiento y competitividad, y, por otra parte, responder a las expectativas de seguridad y realización personal de los miembros de la familia, vía liquidación de dividendos para la posterior diversificación patrimonial (y también profesional y empresarial) al nivel que se decida (la familia en su conjunto, las ramas familiares o los propios miembros por su cuenta).

Cada familia encuentra su propio equilibrio, dependiendo también de hasta qué punto el negocio y la vocación emprendedora y empresarial sean parte fundamental de su propósito, sus valores y sus capacidades. Aun así, por lo general, las familias en sus primeras etapas y generaciones tienden a estar más centradas en la reinversión continua de beneficios en el negocio principal para luego ir dando cada vez más peso tanto a la distribución de dividendos (para mantener la familia «retribuida» y unida, especialmente cuando tiene ya varias ramas y miembros más alejados del negocio) como a la diversificación patrimonial (para asegurar, en primer lugar, el bienestar futuro de la familia más allegada).

DESENCADENANTES

Desde el negocio

La familia o parte de ella puede generar un evento de liquidez por **la venta total o parcial del negocio**, es decir, como resultado de sus decisiones al enfrentarse a una necesidad determinante de financiación (MV5) o a una decisión relativa a la venta del negocio (MV6). Ya vimos en su momento que la decisión de vender puede estar fundamentada principalmente por retos de negocio —y la generación de liquidez un resultado de ello— o, al revés, ser la generación de liquidez para la diversificación patrimonial uno de los objetivos fundamentales perseguidos por la familia con la venta.

> *Decidimos vender, en parte, porque era cada vez más consciente del riesgo que suponía para toda la familia el nivel tan elevado de concentración patrimonial en el negocio y que toda la gestión de este riesgo recayese sobre mí, tras salir mis hermanas del Consejo de Administración* ***(Dra. María Cordón Muro).***

Ya mencionamos que la creación de excedentes puede ser también **progresiva, según la rentabilidad de los negocios y la política de dividendos** acordada entre los accionistas. Aunque la mayoría de las familias con las que hemos hablado han mantenido, por lo menos en las primeras generaciones, una política muy estricta de reinversión de excedentes en el negocio, otras han ido acumulando vía dividendos un patrimonio al margen del negocio común, hasta el punto de tener que dar un salto en la forma de organizarlo, gestionarlo y optimizarlo eficazmente.

> *Si surge un evento de liquidez importante, reinvertiríamos un mínimo del 40 %: el dinero siempre hay que ponerlo a trabajar* ***(Alberto Sclavo Reynaud).***

Desde la familia

A medida que la familia crece y se aleja de la dirección o del control del negocio y se consolida en un **rol de accionista**, seguramente más diluido, tenderá también a desvincularse emocionalmente y a **ver el negocio familiar como un activo entre otros**, sopesando su rentabilidad frente a las otras inversiones que ha ido haciendo, exigiéndole más dividendo y valorando mucho más fríamente la reinversión; es decir, que, progresivamente, tenderá a exigir mayor *pay-out* y a ir **acumulando más patrimonio al margen** del negocio originario o principal. Y no es infrecuente que, con el tiempo, esta situación acabe desembocando en discrepancias, cuando no conflictos, con otros miembros más ligados al negocio o con otro tipo de criterios de optimización.

El foco de la familia en la gestión patrimonial puede desencadenarse también por **el conocimiento, la experiencia adquirida y el interés mostrado por algún miembro de la familia**, Tenemos testimonios en los que la generación actual deja gradualmente de participar en la dirección operativa del negocio, bien para dejar paso a la siguiente generación, bien por la creciente delegación en profesionales externos, volcándose cada vez más en la propia gestión patrimonial. También hemos visto muchos casos en los que algún miembro de la siguiente generación ha adquirido fuera del negocio familiar una sólida formación, experiencia e interés en la gestión financiera, encontrando en este ámbito de la gestión patrimonial su vocación y su rol dentro de la familia.

Desde el patrimonio

Más allá de la aparición de eventos de liquidez, el principal desencadenante de este momento de la verdad

se suele situar en este ámbito y obedece a **una lógica anticipación de los posibles riesgos** que pueden afectar a la familia: desde una crisis repentina hasta la propia responsabilidad de proteger sus activos y delimitar las contingencias y responsabilidades que puedan aparecer y afectar a la familia, pasando por los beneficios que de por sí aporta una adecuada **diversificación patrimonial** bien planificada, ejecutada y optimizada financiera y fiscalmente.

Por último, **el propio patrimonio, bien gestionado,** puede crecer y aportar rentabilidades ajustadas por el riesgo y el esfuerzo requerido que lleven a la familia a cambiar su foco y su visión del legado hacia la gestión patrimonial, incluso sin llegar a salir del todo del negocio familiar, aunque, ahora, considerándolo cada vez más como alternativa de su cartera de inversión, aplicando en mayor medida el criterio de coste de oportunidad.

PRINCIPALES RETOS Y DECISIONES

La gestión patrimonial de la familia y sus retos en este ámbito estarán muy determinados por el hecho de seguir existiendo el negocio tradicional que mantiene a la familia unida como accionista en torno a él, o si, al contrario, la familia sale o ya ha salido de él, perdiendo este nexo preservado con esfuerzo y compromiso desde los orígenes.

En los dos casos, la decisión fundamental de cada familia será, o **mantenerse unida en la gestión de un patrimonio familiar común, o no hacerlo**, existiendo en la práctica dos extremos y una gama de **modelos mixtos**.

Una vez más, la clave está en la **anticipación y la comunicación** franca y abierta, bien articulada y moderada, así como en **tomarse el tiempo necesario** en el propio **proceso**, en el camino de puesta en común de la visión y expectativas familiares e individuales tanto respecto al corto como al largo plazo.

Por un lado, nos encontramos con familias que optan, casi en cualquier circunstancia, por mantener, cuando no hacer crecer y diversificar juntos, un patrimonio común. Esta decisión puede estar ligada a que la **visión del proyecto familiar, su ambición por un legado intergeneracional compartido y sus valores** no estén solo centrados y dominados por la vocación empresarial o industrial, sino que tengan un fuerte sentido aspiracional de cultivar el valor de la familia en sí misma, pudiendo, además, ser amplificado por motivaciones morales, sociales o religiosas. Así, llegado el momento, la familia entenderá que también puede cumplir con su propósito y visión a través de una gestión patrimonial en sentido amplio, **más allá del negocio**, o utilizar justamente la oportunidad de una gestión patrimonial común como «**pegamento» para la familia** tras una eventual salida del negocio.

La gestión común del patrimonio une aún más a la familia también emocionalmente, ya que proporciona una sensación común de seguridad ***(Rafael Juan).***

En estas circunstancias, a pesar de todo, no hay que descartar una posible «poda del árbol» en toda regla que, frente a ciertas discrepancias o disidencias, persiga mantener unida al menos a aquella parte de la familia que comparta esta visión del legado y sus valores asociados.

Descendiendo a un plano mucho más material, la familia también puede optar por operar como unidad patrimonial por **una lógica económica y financiera**, perseguir una **optimización fiscal** para **acceder a oportunidades y rentabilidades de las inversiones** que de otra forma no se conseguirían o beneficiarse de **sinergias** en los servicios a la familia y en la gestión de las inversiones.

La diversificación patrimonial tiene que ver en gran medida de gestión de riesgos, pero también está muy condicionada por la fiscalidad. Y hay que decidir en qué medida diversificar en el negocio principal o en una diversificación no relacionada, algo que tiene requerimientos e implicaciones bien distintas ***(Manuel Domínguez de la Maza).***

Algunas opiniones van en otra dirección al señalar el mayor riesgo de conflicto que se adquiere al pasar de ser una familia unida por un negocio a serlo alrededor de la gestión de un patrimonio, ya que las motivaciones, circunstancias y retos, incluyendo la preparación necesaria, son muy diferentes; las decisiones a adoptar, mucho más opinables; y los resultados, más criticables, aconsejando pensarlo bien e ir por la vía de la gestión patrimonial separada. Sea cual sea el caso, se nos apunta la importancia —y el desafío también— de, antes de nada, tratar de encontrar argumentos para una sintonía y motivación de nivel superior en cuanto a los objetivos socioemocionales perseguidos por la familia que sirvan para mantenerla unida. Al menos intentarlo.

En el otro extremo, hay familias poco, muy poco o nada cohesionadas alrededor de un propósito y una visión común que no sea el negocio principal, aunque puedan mantener excelentes relaciones personales entre sí. En este caso, decidirán llevar la gestión patrimonial separada, de forma individual. **La ausencia de una visión común, más allá del negocio familiar** que le une al legado del fundador, puede venir simplemente de que las circunstancias familiares, así como los **perfiles, capacidades, intereses y prioridades** de los distintos miembros de la familia, sean muy distintos, o de que realmente **no existan lazos emocionales positivos**; incluso que haya rivalidades, **conflictos** explícitos o latentes, entre miembros o ramas de la familia. Hay casos en los que familias poco unidas o con escasa sintonía a nivel personal se mantienen, sin embargo, juntas en el negocio principal, y solo en este, por una actitud muy racional, al ser

seguro, rentable y con mucho atractivo y estatus frente a otras opciones inversoras. Siendo este el caso, la situación exigirá un compromiso y una habilidad especial para manejar un entorno de continuo «equilibrio inestable» en la gobernanza del negocio.

Entre estos extremos existen **multitud de soluciones y modelos mixtos** a la medida de cada familia, tanto en el *quiénes* como en el *cómo*. Un modelo muy habitual en familias ya más numerosas y complejas, con varias ramas, es optar por una gestión patrimonial común, pero en unidades más pequeñas (por ejemplo, entre hermanos, pero no entre primos). Finalmente, hay modelos y vehículos de gestión común del patrimonio a través de compartimentos estancos de propiedad individual, pero con una intensa comunicación entre las partes —incluso institucionalizada en foros formales—, con búsqueda de sinergias, intercambio de información sobre oportunidades, asesores, etc., y una coinversión *ad hoc*, operación a operación.

¿Familia unida en la gestión del patrimonio o no? En nuestro caso, decidimos que sí porque nos permite abordar proyectos más importantes y genera sinergias en la estructura de gestión ***(María Luisa Guibert Ucín).***

La familia o la parte de ella que opte por mantenerse unida en la gestión patrimonial tendrá que emprender el mismo viaje que ya llevaron a cabo en el negocio familiar: desde la puesta en común y formalización de propósito, visión y estrategia patrimonial hasta su efectiva gobernanza y control de riesgos, asegurando el consenso en el seno de la familia y la coherencia necesaria entre la gobernanza y la dirección de los asuntos familiares, del negocio y del propio patrimonio. Si la comunicación, debate y toma de decisiones sobre temas de negocio y, sobre todo, su institucionalización y formalización en los foros correspondientes, sigue siendo un reto para muchas familias empresarias, más lo es todavía en los aspectos de patrimonio compartido, cuya gestión como unidad familiar multigeneracional está menos extendida y todavía menos tratada. De hecho, la naturaleza, características y riesgos del patrimonio familiar suelen ser los grandes desconocidos de la familia. A menudo, el primer gran paso es la creación de un *family office* con asesores, gestores o directivos profesionales que requieran directrices, lo cual constituirá, si no lo ha hecho ya, el desencadenante del debate ordenado en el seno de la familia.

La definición explícita del **propósito y visión de la gestión patrimonial** debe servir para aclarar y consensuar tanto las expectativas financieras —objetivos a largo plazo de crecimiento, rentabilidad, riesgo y liquidez— como los elementos de riqueza socioemocional esperados de la gestión común.

Cuando se produce un evento de liquidez importante, hay que actuar con cabeza y arbitrar los sentimientos, decidir si se quiere o no seguir juntos, preservar los lazos afectivos y no olvidar las lecciones aprendidas, volviendo a empezar contando con los medios y el talento necesarios para la nueva etapa como inversores y emprendedores. Es el momento de definir el apetito de riesgo y diversificar con criterio ***(Dra. María Cordón Muro).***

En la creación de consenso acerca de los objetivos financieros, varias familias han compartido su preocupación por mantener viva la **cultura de austeridad, prudencia y responsabilidad, la creación de valor sostenible a largo plazo** sin olvidar a los grupos de interés relevantes, la **disciplina, paciencia, perfil bajo** y **meritocracia** en las siguientes generaciones, nacidas y crecidas ya en un entorno de holgura económica.

En algunos casos, esto ha sido, de hecho, el factor decisivo a la hora de hilvanar una gestión patrimonial común. Y yendo aún más allá, algunas familias señalan que el crecimiento de un patrimonio común no solo protege la unidad familiar (y el propio patrimonio), sino que, en algunos casos, hasta se convierte en la protección del negocio originario ante prioridades económicas individuales y cortoplacistas. En otros casos, la conclusión ha sido exactamente la contraria: repartir recurrentemente dividendos ordinarios y extraordinarios fomenta la responsabilidad de los miembros de la familia y limita potenciales conflictos y discusiones sobre estos asuntos.

El patrimonio que se va generando por el reparto de dividendos conviene gestionarlo de forma separada, con independencia de si se comparten ideas y oportunidades. Fomenta que cada miembro familiar tenga la oportunidad de desarrollar de forma independiente sus inquietudes ***(Jon Santa Cruz Azcabide).***

Entre los aspectos de riqueza socioemocional destacan, por su relevancia en la cohesión y legado de la familia, todos los relacionados con el impacto y la **responsabilidad social,** incluyendo eventuales acuerdos sobre la contribución a proyectos o fondos filantrópicos (ver MV8) y la financiación y mentoría en el seno de la familia de **proyectos de emprendimiento de la siguiente generación**, incluyendo las reglas y procesos aplicables (por ejemplos, cuantía de los fondos, criterios de selección, comité de evaluación), así como su gestión y gobernanza en las diversas fases hasta establecerse como negocios sostenibles. La política de emprendimiento es clave no solo como estrategia de diversificación de la inversión (patrimonio) o de innovación empresarial (negocio), sino también a la hora de preparar, atraer y fidelizar el mejor talento de las siguientes generaciones (familia).

Decidimos prestar atención y apoyo al emprendimiento de la siguiente generación con una contribución de

50% a los proyectos que pasen el filtro de nuestro comité de admisión, compuesto por tres miembros ***(Luis Manuel Saldaña Aguilar).***

Las familias más maduras y enfocadas hacia la gestión patrimonial suelen hacer hincapié en la importancia y dificultad de establecer un **modelo de gestión y gobernanza específico para el patrimonio.** Ello implica crear los órganos correspondientes, diferenciando y asignando roles claros en el seno de la familia (conscientes de que haber tenido éxito en la dirección del negocio no implica necesariamente ser un buen gestor patrimonial). Las familias entrevistadas recalcan la oportunidad de separar claramente la gestión financiera del negocio de la del patrimonio familiar, lo que requiere un proceso de comunicación y asentamiento del nuevo modus operandi y la creación de nuevas relaciones con terceros.

El proceso incluye desarrollar y atender las aptitudes e intereses de los miembros de la familia (ya mencionamos el caso frecuente de miembros de la siguiente generación formados y con experiencia profesional en temas patrimoniales y financieros), así como identificar y, eventualmente, contratar a **asesores y expertos** y crear los **vehículos y estructuras** legales y fiscales óptimas y adecuadas a las normas y regulaciones, etc.

Tenemos excelentes asesores en aquellos temas en los que nos sentimos menos expertos, pero, por lo general, nos gusta tener el control directo de las áreas clave tanto en el negocio como en la gestión patrimonial ***(Alberto Sclavo Reynaud).***

Llegados a este punto, resulta exigible, más que recomendable, **contar con una clara estrategia y un buen plan** que concilien el corto, el medio y el largo plazo, formalizarlos con sus principios, objetivos e indicadores de riesgo-rentabilidad y no fiar a la intuición la preservación de la riqueza que costó tanto conseguir.

Nos gusta invertir en nuevos emprendimientos, pero la experiencia nos dice que hay que hacerlo con sentido estratégico y criterios claros, evitando invertir de forma oportunista o por compromisos personales ***(Sebastián Echeverry).***

Dependiendo del volumen de patrimonio a gestionar, de los servicios que se quieran proporcionar y del nivel de involucración directa de la familia en la estrategia y gestión patrimonial, tendrá más o menos sentido establecer una **oficina de familia**, una *family office* propia, profesionalizada y con estructura estable, incorporarse a un ***multi-family office*** ya existente o contar con los servicios de **asesores patrimoniales especializados.**

Colaboramos con otras oficinas de familia para compartir y generar conocimiento sobre temas de interés común ***(Emma Antolín Granet).***

La proliferación de oficinas de familia que se está produciendo en las últimas dos décadas debería venir acompañada de una reflexión sobre la cuestión del tamaño, como ocurre con las empresas. El **tamaño y la especialización** importan mucho y *family offices* realmente grandes, robustas y muy profesionalizadas hay pocas. Por ello, la familia debería reflexionar bien y contar con un buen asesoramiento independiente sobre sus objetivos, sus capacidades, los grandes (nuevos) riesgos y los costes asociados que la gestión patrimonial entraña. De nuevo, conviene recordar que éxito empresarial pasado no garantiza grandes rendimientos patrimoniales futuros.

Si se decide crear la oficina de familia, convendrá **delimitar su alcance y oferta de servicios**, desde la planificación y la gestión financiera hasta los servicios administrativos y de reporte, anticipando la estructura de costes que conllevará según el nivel de servicio exigido. Un paso que reviste más importancia de lo que a muchos les parece es la selección de los asesores y proveedores de los diferentes servicios. La **estrategia de inversión, la correspondiente *asset allocation* y su ejecución** es la parte, por lo general, más profesionalizada en la gestión patrimonial, que exigirá contar, además de con la comprensión y aprobación de la familia, con asesores **expertos en cada una de las categorías de activos** (fondos, renta fija, renta variable, materias primas, *private equity*, inmuebles, infraestructuras, arte, etc.), así como, en su caso, en **filantropía**.

El capital privado también es un aliado natural de la familia empresaria cuando esta actúa como inversora, ya que ofrece alternativas muy atractivas de asset allocation, desde los fondos de venture capital hasta los de private equity, todos ellos cada vez más enfocados al desarrollo sostenible y, en gran medida, a emprendedores y empresas familiares ***(José Zudaire).***

Si bien la gestión patrimonial y de la riqueza de las familias empresarias madurará y se sofisticará con la evolución generacional de la familia y la relevancia del patrimonio, nuestra experiencia apunta a que aún hay un reto pendiente en la gran mayoría de los casos: aprovechar sistemáticamente los **activos intangibles de la familia** (conocimiento, relaciones, experiencias, etc.) y, sobre todo, explotar el potencial de su **diversidad** para la innovación, el emprendimiento, la cohesión y el enriquecimiento del propio legado.

MV8.
DESARROLLO DE LOS VALORES Y DEL LEGADO DE LA FAMILIA TAMBIÉN COMO INVERSORA RESPONSABLE Y/O FILÁNTROPA

CONCEPTOS CLAVE

Reacción o previsión de transición en el eje de **inversión**, principalmente:

Negocio enfocado → **Negocio diversificado** → ***Family Investment Office***

• LAS FAMILIAS EMPRESARIAS Y EL IMPACTO SOCIAL • VALORES FAMILIARES Y ENTENDIMIENTO COMÚN: ELECCIÓN DE ESCENARIOS Y PROPÓSITO/ VISIÓN • RECURSOS ASIGNADOS, ECONÓMICOS Y OTROS • INCLUSIÓN EN ACUERDOS FORMALES/PROTOCOLO • OBJETIVOS DE IMPACTO Y RENTABILIDAD • CAUSAS APOYADAS • VEHÍCULOS Y MODELO, FUNDACIÓN O NO Y FINANCIACIÓN VS. EJECUCIÓN • MARCO LEGAL Y FISCAL: RIESGOS Y OPORTUNIDADES REPUTACIONALES • ROLES • GOBERNANZA Y MEDICIÓN DE IMPACTO • COMUNICACIÓN • MODELO COLABORATIVO, INVOLUCRACIÓN DE TERCEROS, AMBICIÓN DE ALCANCE Y TRASCENDENCIA • FAMILIAS EMPRESARIAS COMO REFERENTES TAMBIÉN EN ESG

Ya hemos destacado a lo largo de este documento cómo **el propósito, los valores y la visión del legado,** convenientemente formalizados, planificados y ejecutados, pueden llegar a ser **factores de éxito diferencial para una empresa familiar**, a la vez que sólidos pilares que generen **riqueza socioemocional** para la familia empresaria. También hemos identificado el reto de explicitar y consensuar lo que inicialmente es la visión y pasión de un emprendedor, o de unos padres, y trasladarlas a la siguiente generación a través del cariño, la comunicación abierta y la educación en sentido amplio, consiguiendo armonía y equilibrio en un sistema ya más complejo de ideas y reglas compartidas y una guía para la gestión exitosa de negocio y patrimonio.

Igualmente, hemos mencionado varios momentos de la verdad que pueden llevar a la familia a revisar y adaptar su propósito y visión del legado por el mero paso del tiempo o por cambios en la familia, en el entorno, en el negocio y en las interrelaciones entre todos ellos.

En este momento de la verdad buscamos aportar ideas, experiencias y perspectivas sobre cómo la familia puede desarrollar la faceta más responsable y filantrópica de su sistema de valores y de su visión del legado. Intuitivamente, adelantamos que el resultado estará muy ligado a la propia naturaleza y vivencia real de dichos valores.

Cada familia tendrá su propio propósito y visión del legado: algunas estarán más enfocadas hacia el impacto de la familia en su entorno, incluyendo aspectos éticos y, a menudo, religiosos; otras estarán muy centradas en el negocio y en su vocación empresarial; y otras tendrán como objetivos centrales a la propia familia, su unidad y bienestar a lo largo de generaciones.

El paralelismo con las tres tipologías de motivaciones de filantropía familiar que la profesora Cristina Cruz, directora académica de IE Center for Families in Business, identifica en su estudio *El impacto social de las familias empresarias en Latinoamérica* (Crédit Suisse, 2019) es evidente. Según la profesora Cruz, las familias filántropas siempre se rigen por una combinación de tres motivaciones o lógicas, pero con distinto peso entre ellas, según la familia.

La lógica comunitaria se centra en la comunidad y el entorno con los que la familia interactúa. Supone «...una visión más "hacia afuera" de la filantropía familiar, siendo su eje vertebrador el compromiso de la familia empresaria con la comunidad con la que tiene relaciones, así como con la sostenibilidad del entorno, alineándose con las tendencias del sector en el que opera». Es la lógica con mayor relevancia para las familias empresarias filántropas.

La **lógica familiar** «...conlleva una filantropía motivada principalmente por la consecución de objetivos que mejoren la relación entre los miembros de la familia, la cooperación intergeneracional o que responde a los intereses de cada uno de sus miembros». La lógica familiar representa el segundo grupo de motivaciones filantrópicas más relevantes entre las familias empresarias y es el aspecto que diferencia fundamentalmente la filantropía familiar de la corporativa.

La lógica empresarial, finalmente, pone el foco en la empresa y «...concibe la acción social como una forma de responder a los intereses de la empresa familiar, incluyendo los de empleados y clientes». Es la menos valorada entre las familias filantrópicas.

A partir de ahí, y reconociendo diferencias en el nivel de compromiso de distintas familias, hay que resaltar que las familias empresarias tienden, en general, a tener una **mayor —y más genuina— sensibilidad por sus distintos grupos de interés** que otros tipos de accionistas, desplegando una responsabilidad social de forma transversal a todas sus áreas de actuación, sea cual sea el enfoque de su propósito. Recordemos que uno de los componentes clave de la riqueza socioemocional son las personas y los lazos sociales positivos, así como mantener la reputación de la familia y de la empresa, algo a lo que sin duda contribuye invertir en proyectos de impacto y filantropía.

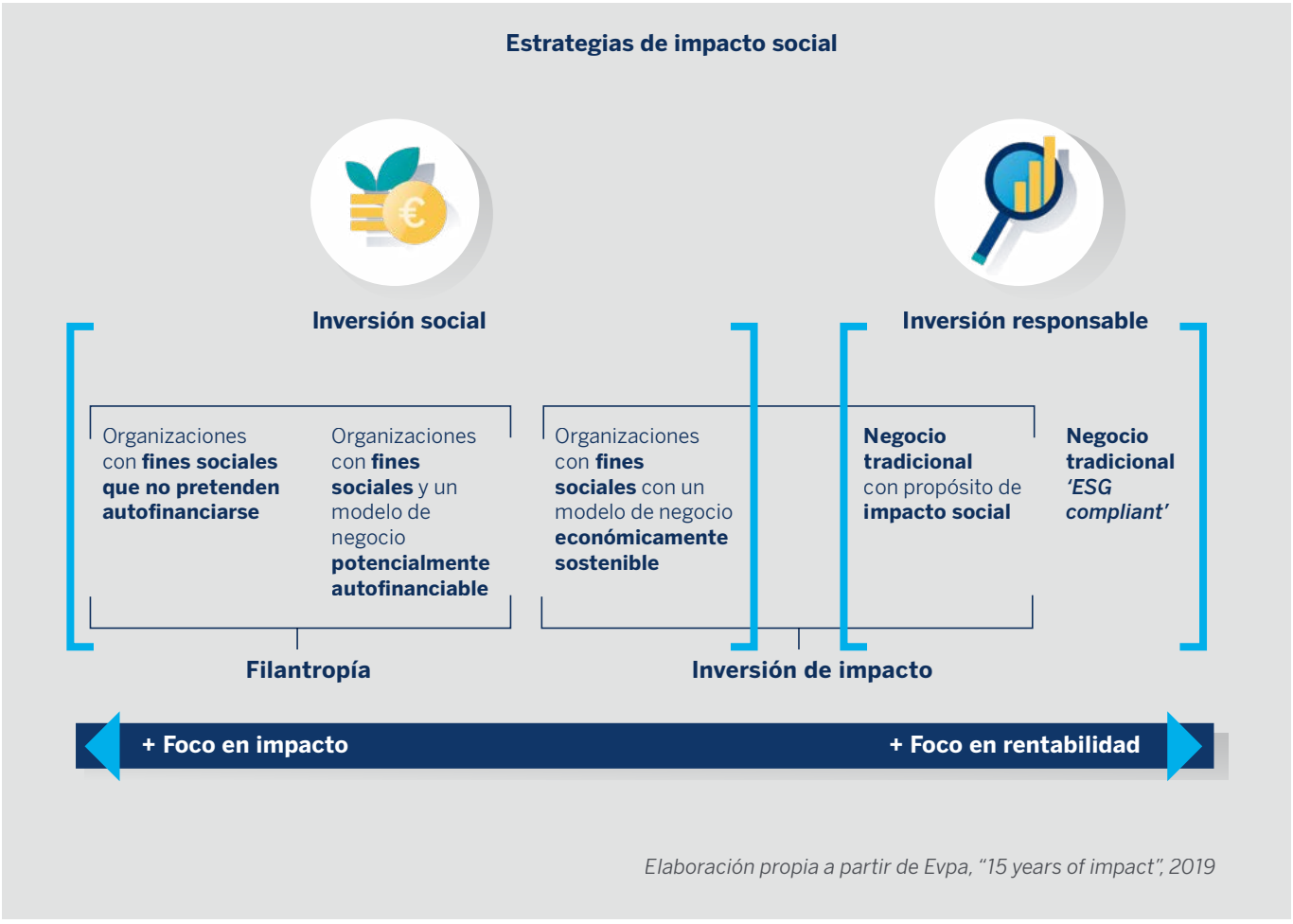
Por este mismo motivo, también tienden a estar especialmente atentas a su entorno más próximo: la gran mayoría de las familias entrevistadas sienten una responsabilidad de ***giving back*** **y contribución a la comunidad local** o al entorno más directamente relacionado o impactado por su negocio.

> *Como empresario fundador de una compañía hoy líder en su sector en mi país, siento la responsabilidad personal de contribuir al desarrollo de la formalidad en esta industria, de movilizar a todos los grupos de interés y ayudar a que cambien y mejoren las reglas del juego...* ***(Enrique Pajuelo).***

Cabe destacar que l**a contribución de la familia**, de sus miembros y de sus negocios, no es solo económica, sino que puede contribuir también con todos sus **activos intangibles:** tiempo, conocimiento, relaciones, movilización y visibilidad para la causa, etc.

Hasta ahora, hemos hablado casi sin distinción de filantropía, responsabilidad social u otros calificativos de naturaleza análoga, pero puede ser útil en este momento clarificar los conceptos y la terminología. Así, según vemos en el gráfico siguiente, pueden ordenarse según la relevancia relativa de **dos variables** en las intenciones del filántropo o inversor: **impacto social esperado y rentabilidad económica esperada.**

A continuación, utilizaremos los términos acciones de *impacto social* y *responsabilidad social* como conceptos genéricos que engloban todo el abanico reflejado en el gráfico anterior, mientras que en este momento de la verdad nos centraremos en las acciones de filantropía tradicional e inversión social. Las actividades de inversión de impacto se rigen fundamentalmente por la lógica de diversificación e innovación empresarial o patrimonial que se ha tratado en los momentos de la



Elaboración propia a partir de Evpa, "15 years of impact", 2019

verdad correspondientes, al igual que las actividades de responsabilidad social corporativa de la compañía.

Aunque este sentido de responsabilidad social de la familia suele acompañarla de forma implícita desde sus primeros pasos como empresaria, no habiendo en la mayoría de los casos un momento concreto en el que la familia se «hace» responsable, sí hay momentos que la pueden llevar a emprender acciones específicas en este ámbito.

DESENCADENANTES

Desde la familia

El deseo de amarrar **en el tiempo** un determinado legado —en este caso, una contribución social determinada—, institucionalizándolo, puede formar parte de la preparación de un proceso de **sucesión** o de la formalización de **un nuevo modelo de propiedad y gobernanza**. En ambos casos, se pretenderá asegurar que terceras personas den continuidad a la acción en la dirección deseada.

Un caso que merece mención especial en este capítulo, por implicar una fundación como vehículo (aunque no esté necesariamente ligado a la responsabilidad social o filantropía per se), es cuando el «sucedido» busca **asegurar como esencia de su legado la continuidad e integridad del negocio (o del patrimonio)** y de su vinculación con la familia, protegiéndolo de posibles decisiones, ventas/liquidaciones totales o parciales vía la creación de una fundación o un trust a los que traspase total o parcialmente la propiedad y control del negocio (o los activos que considere).

Otra motivación para institucionalizar como iniciativa familiar un proyecto de impacto social, que han compartido con nosotros varios entrevistados, es el deseo de **cohesionar la familia** alrededor de un proyecto común, involucrando también a **miembros más alejados del negocio** o a **las siguientes generaciones.** Una iniciativa de esta naturaleza puede contribuir a la participación en dos sentidos: por un lado, en el ámbito motivacional, de **compromiso e identificación** con la familia, estrechando lazos, sentido de comunidad y orgullo de pertenencia, y, por el otro, creando **nuevos roles** y oportunidades de contribución/ocupación, tales como proyectos e inversiones con fines sociales que den **respuesta a la diversidad** de perfiles, inquietudes, intereses y capacidades en el seno de la familia.

La fundación nació como una iniciativa desde la familia para involucrar en un proyecto social común a aquellos miembros no implicados en la gestión de la empresa. Así, la filantropía es cuestión de la familia y la responsabilidad social corporativa queda en el ámbito de la empresa ***(Simón Pedro Barceló Vadell).***

En concreto, hay pruebas de que **las nuevas generaciones** son muy sensibles a las nuevas tendencias sociales y medioambientales, promoviendo —e incluso exigiendo— atención, proactividad, buenas prácticas e impacto desde los negocios y la gestión patrimonial de la familia.

> *La actividad filantrópica va más allá de las causas a las que apoya; permite que los miembros de la familia, especialmente los más jóvenes, vivan los valores, accedan a experiencias diferentes y desarrollen capacidades que les serán muy útiles en su vida personal y su futuro profesional* ***(Javier Lantero Rózpide).***

No conviene menospreciar, además, el potencial real de una **educación financiera para no financieros** que proyectos de este tipo, como la inversión de impacto, pueden tener para los miembros de la familia más interesados y comprometidos con lo social, contribuyendo a su formación como accionistas responsables.

Además de ser una forma de concretar el propósito y sus valores, la familia también puede establecer **objetivos filantrópicos por un acontecimiento singular,** como, por ejemplo, el deseo de dar continuidad a la **memoria** de uno de sus referentes difunto a través de una fundación y actividad benéfica, o el de ayudar a la investigación médica a raíz de una **enfermedad** grave de algún miembro de la familia, etc.

Desde el negocio

Los desencadenantes de actuaciones en el ámbito social originados por el propio negocio son, en líneas generales, los mismos para una empresa familiar que para cualquier otra, solo que, en el caso de la primera, tanto la sensibilidad de los accionistas (familia) como su autonomía y mayor libertad en la decisión (como renunciar a dividendos) serán potencialmente superiores.

En este sentido, la empresa familiar tendrá que responder, al igual que las no familiares, a las cada vez mayores **exigencias de posibles inversores** en cuanto a todo lo relacionado con sus compromisos ESG; al **escrutinio de clientes y opinión pública**; a las prioridades y expectativas de los **empleados**; por supuesto a la regulación, etc. Esos grupos de interés pueden premiar a la empresa familiar por su compromiso social real o, eventualmente, retirarle la «licencia para operar». Este es el poder, cada vez más evidente, del consumidor y el ciudadano.

Al margen de la incorporación de aspectos ESG en las propias prácticas de negocio, tema muy relevante y generalmente diferencial, a su favor, para empresas familiares (pero que no es parte de este momento de la verdad), la empresa puede desarrollar actividades específicas de compromiso social y medioambiental, de inversión responsable o de filantropía a través de una fundación corporativa para **reforzar y dar visibilidad a su compromiso social**, también como **gestión preventiva o reactiva ante crisis reputacionales.**

Desde el patrimonio

El crecimiento del patrimonio, es decir la propia **disponibilidad de activos y fondos** y el potencial de impacto que ello representa, puede dar pie a que la familia se plantee dedicar parte de su patrimonio a la caridad y a las inversiones responsables, o, en su caso, a **ordenar y estructurar** acciones filantrópicas cada vez más relevantes y, hasta la fecha, dispersas.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar posibles motivos fiscales o institucionales como elementos centrales o complementarios de la reflexión y actuación de la familia en este ámbito.

PRINCIPALES RETOS Y DECISIONES

El primer reto es **crear un entendimiento común** respecto a las inquietudes y la disposición de los miembros de la familia para dar un paso adelante y consensuar el propósito y el nivel de compromiso —tanto económico como de involucración personal— con un eventual proyecto familiar de naturaleza social.

Hay familias que recogen su compromiso social y filantrópico en el **protocolo familiar**, incluyendo su modo de financiación, las reglas de gobernanza y participación, etc.

Como hemos señalado anteriormente, ambas cosas, propósito y nivel de compromiso, deben ser la base para clarificar **la visión** del impacto social perseguido por la familia: **«desde dónde» emprender el o los proyectos**, bien a nivel individual, desde la empresa (o una fundación corporativa), bien desde el patrimonio familiar (*family office* o una fundación familiar); **dónde** posicionarse en el eje **«foco en el impacto – foco en la rentabilidad»**; qué fin se persigue y, por lo tanto, **qué causas** se pretenden apoyar; y **cómo** se va a articular y financiar todo ello.

> *Entendemos que los proyectos sociales de los accionistas deben hacerse por su cuenta y con sus medios. La Fundación Osborne canaliza la RSC del grupo, eso sí, apoyando, por un lado, un proyecto de formación para jóvenes y, por otro, la preservación y divulgación del patrimonio histórico de la familia* ***(Ignacio Osborne Cólogan).***

Varias visiones y varios proyectos pueden convivir (y, de hecho, generalmente lo hacen), pero, a menudo, de una forma intuitiva o por raíces históricas, sin que exista una auténtica **planificación estratégica de conjunto** ni una decisión consciente, bien hacia una mayor concentración, bien, al revés, hacia la diversificación de objetivos, causas, vehículos y las respectivas asignaciones de recursos.

Las **formas de financiación** más habituales son: el *endowment* a la fundación corporativa o familiar

(aportación de un patrimonio inicial con visión a largo plazo cuya rentabilidad financiará la actividad de la fundación), aportaciones como gasto anual o como inversión desde la empresa, aportaciones recurrentes a través de los dividendos distribuidos por la empresa familiar y aportaciones recurrentes a través de la rentabilidad del patrimonio familiar. En estos últimos dos casos, el mismo protocolo familiar puede recoger incluso el peso o porcentaje destinado a estos fines.

Tanto en el enfoque benéfico como en las inversiones de impacto, la familia puede abrirse a la participación y **financiación de terceros**, algo que, de hecho, algunos de nuestros entrevistados han logrado al incorporar a otras familias empresarias en su proyecto, de modo que, juntos, han podido apalancarse en su modelo y capacidad de gestión, multiplicando el impacto de la iniciativa.

> *Creamos la Fundación Educamás para impulsar el crecimiento y desarrollo en mi país a través de la educación superior de calidad. Lo que empezó a través de una prueba piloto desde nuestra compañía, ahora es ya un ecosistema colaborativo de numerosas empresas y donantes, de universidades aliadas y mentores, del que estamos muy orgullosos* ***(Sebastián Echeverry).***

Tras la creación de consenso alrededor de un propósito y visión común y la consiguiente formulación de estrategia y planes de la actividad de impacto social, el siguiente gran reto —y tarea pendiente en muchos casos— es la propia **ejecución** y su **gobernanza profesional,** incluyendo un **control** riguroso e integral de programas, así como, especialmente, la **medición del impacto**. La dificultad de medir y garantizar el impacto real es percibida por algunas familias como un inhibidor a la hora de dedicar recursos a actividades sociales.

Respecto al modo de asegurar su involucración más efectiva, la familia puede apostar por dirigir y **ejecutar** o solo por **financiar,** existiendo un amplio abanico intermedio de posible participación de la familia en la selección y gobernanza de los proyectos que gestiona o en los que invierte. Existe una amplia bibliografía sobre la tipología y naturaleza, así como de las fundaciones y sobre la gestión de proyectos filantrópicos, aunque es fundamentalmente anglosajona, entorno en el que la filantropía está desde hace décadas ya altamente profesionalizada y cuenta con un reconocimiento social y un marco fiscal y legal mucho más favorables. En el caso de las inversiones de impacto, la involucración de la familia puede ir desde la «mera» inversión en fondos responsables gestionados por terceros hasta el máximo nivel de liderazgo y ejecución vía la creación de nuevas empresas que respondan a demandas sociales o medioambientales directamente gestionadas o controlados por la familia. A este respecto, pensamos que hay retornos reales muy relevantes para la empresa familiar y sus grupos de interés si se logra hacer converger, con sentido holístico y estratégico, la innovación y el emprendimiento puramente empresarial con una innovación y un emprendimiento de naturaleza más social y sostenible, hasta llegar a convertir sus sinergias en una cultura robusta que asocia el **alto rendimiento con «hacer siempre lo correcto».**

La gestión de las actividades de impacto social, de forma análoga y transversal a la gestión familiar, la dirección del negocio y la gestión patrimonial requieren definir formalmente los **órganos de gobierno y su funcionamiento**, los **foros** de participación y toma de decisiones, los **roles**, las reglas de nombramiento, la comunicación y el reporte, etc.

Es igualmente decisivo (o más, por tratarse normalmente de ámbitos de actuación en las que los miembros de la familia no son habitualmente expertos) confiar en profesionales, especialistas, asesores, eventuales socios y colaboradores (otras fundaciones, ONG, iniciativas público-privadas, etc.).

La acción social tiene finalmente sus propios riesgos —estratégicos, operacionales, financieros, fiscales y reputacionales— y requiere, al igual que las demás actividades de la familia, de un código de conducta y una **gestión sistemática y preventiva de riesgos**. Tanto en España como en Latinoamérica y otras partes del mundo, a menudo, los filántropos prefieren pasar desapercibidos, evitando dar mucha visibilidad a su actividad social ante el temor (muchas veces, tristemente justificado) de que pueda volverse en su contra, en un impacto reputacional o de seguridad física. A pesar de ello, pensamos que **comunicar** la actividad social realizada, eso sí, de forma honesta y profesional, es una forma eficaz de alimentar un círculo virtuoso a través del impacto y del reconocimiento social hacia los filántropos y las familias empresarias.

MV9.

GESTIÓN DE RIESGOS Y DE CRISIS EN LA EMPRESA, LA FAMILIA Y EL PATRIMONIO Y SUS IMPLICACIONES EN LA PERVIVENCIA DE LA FAMILIA EMPRESARIA Y SU LEGADO

CONCEPTOS CLAVE

Cada momento de la verdad conlleva importantes **riesgos endógenos...**

...y, además, la familia y sus actividades están expuestas continuamente tanto a **riesgos exógenos** como a los riesgos propios de los negocios y de la inversión patrimonial

. VISIÓN HOLÍSTICA E INTEGRAL DE RIESGOS, EN NEGOCIO, FAMILIA Y PATRIMONIO . GESTIÓN PREVENTIVA DE RIESGOS VS. GESTIÓN DE CRISIS . IMPACTO EN LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL DESEADA . CONTAGIO DE CRISIS ENTRE FAMILIA, EMPRESA Y PATRIMONIO . COMUNICACIÓN Y FORMALIZACIÓN COMO PREVENCIÓN – BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES: MARCO COSO, REQUERIMIENTOS LEGALES, LÍNEAS DE DEFENSA, COMISIONES, MAPA DE RIESGOS, RESPONSABILIDADES, MODELOS Y PROCESOS . CRISIS E IMPACTO REPUTACIONAL: LA FAMILIA COMO POTENCIAL FUENTE DE RIESGO DETERMINANTE . GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL: RIESGOS VS. OPORTUNIDADES

Al hablar de gestión de riesgos y de crisis, el punto de partida más evidente, pero también el más relevante, es diferenciar los dos conceptos: hablamos de **gestión preventiva de riesgos** en relación con todo lo que se haga antes de que un riesgo se haya materializado, para prevenirlo, mitigar su impacto o transformarlo en oportunidad; y de **gestión de una crisis** cuando se haya materializado un riesgo, previsto o imprevisto, y haya que reaccionar a él de forma ágil y contundente. Hemos agrupado las dos situaciones en un único momento de la verdad por estar la problemática, los retos y las mejores prácticas de alguna manera relacionadas entre sí, pero, realmente, se trata de dos momentos bien distintos. A continuación, los trataremos en paralelo.

Como todo lo tratado hasta este punto, la gestión de riesgos y de crisis en el caso de una familia empresaria, a diferencia de una empresa no familiar, afecta tanto a la **riqueza financiera** de la familia como a la **socioemocional,** y los desequilibrios de una pueden poner en riesgo a la otra. De hecho, tanto la gestión de crisis como la de riesgos son situaciones y decisiones especialmente sensibles a las **interdependencias entre el ámbito familiar, el empresarial y el patrimonial.**

Así, todos los **momentos de la verdad** tratados hasta ahora son momentos de especial riesgo, ya que conllevan **decisiones de calado** —empezando por el riesgo de consenso y cohesión en la propia familia y entre la familia y los ejecutivos no familiares—, cambios relevantes —con los riesgos inherentes a cada cambio— y una **fuerte interdependencia entre los tres ámbitos** —con la complejidad derivada para su prevención y gestión, así como el aumento tanto de la probabilidad de ocurrencia como del impacto de una posible crisis—.

De hecho, en cada momento de la verdad, hemos tratado sobre todo de riesgos y de las formas de prevenirlos, o, en su caso, de mitigar su impacto, o incluso de convertirlos en oportunidad. El mero hecho de identificar riesgos de calado en cada momento de la verdad sugiere la conveniencia de analizar y gestionar el tema de forma más ordenada e integral, es decir, de mapearlos, priorizarlos, asignar responsables a su gestión y monitorizarlos.

Contrariamente a otros aspectos ya muy tratados en relación con familias empresarias y empresas familiares, **hay poco foco y desarrollo específico** sobre el tema de los riesgos y las crisis, tanto en cuanto a investigación académica y aplicada como a la divulgación de conocimiento práctico. Se puede decir que la gestión integral de riesgos en las tres dimensiones (familia, negocio y patrimonio), como práctica sistematizada, es aún una **disciplina** relativamente **joven y en plena evolución**, enfocada y regulada, de momento, sobre todo en grandes corporaciones de interés público.

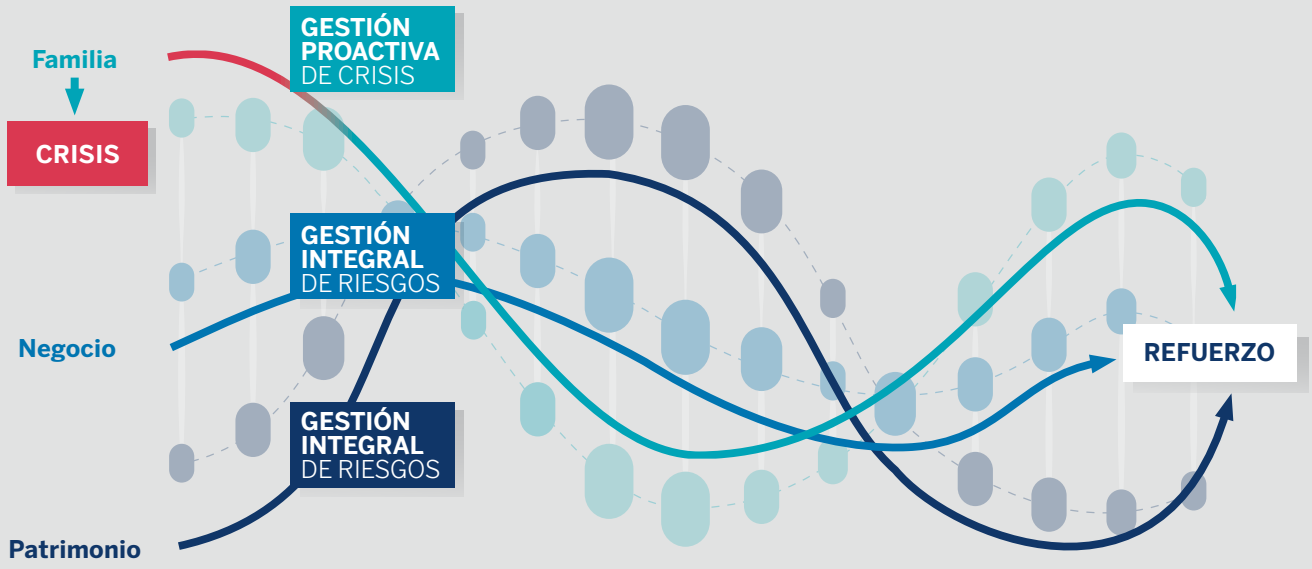
Genera también cierta desconfianza y se le achaca a menudo, no sin cierta razón, que se centra en la forma y el cumplimiento más que en el fondo y su potencial impacto. Sin embargo, hay que destacar que la práctica está evolucionando rápidamente en este sentido tanto en su enfoque conceptual, cada vez más centra-

Propagación de crisis por riesgos no gestionados

Ejemplo: propagación de crisis originada en la familia

Elaboración Propia

Respuesta a una crisis con riesgos gestionados



Ejemplo: gestión proactiva de crisis originada en la familia

Elaboración Propia

do en la gestión de riesgos estratégicos relacionados con los objetivos del negocio y su generación de valor para los grupos de interés, como en su implantación eficaz en las empresas.

La gestión de riesgos vuelve a ser, en nuestra experiencia, confirmada por las contribuciones a este estudio, un **aspecto diferencial ambivalente para las familias empresarias**. Por una parte, presenta mayor complejidad y dificultad objetiva que en empresas no familiares, a la vez de gozar de un menor **tratamiento sistemático**. Pero, por otra parte, representa también la oportunidad de transformarla en ventaja competitiva si es bien gestionada y aprovechada. Las ventajas de la empresa familiar residen aquí en la **cercanía del accionista —y, en su caso, del consejo de administración— al negocio**, en una valoración de riesgos hecha, quizás, de forma más intuitiva y poco sistematizada, pero continua, casi automática y con un claro apego a la realidad del negocio, a la relevancia estratégica de cada riesgo, y, desde luego, siempre con un **foco en su impacto en el negocio** y en la generación de valor a **largo plazo** para los grupos de interés.

El impacto de la pandemia ha sido muy grande en nuestro negocio, obligándonos a gestionar la crisis con rigor y celeridad, algo que hemos aprovechado no solo para «quitar grasa», sino también para acelerar la segunda fase del cambio a través de un nuevo modelo organizativo y de negocio, así como de financiación del crecimiento ***(Carmen Matutes Prats).***

Varios de nuestros entrevistados han declarado no tener una gestión integral y sofisticada de riesgos como tal, posiblemente por carecer de unos marcos de gobernanza en familia, negocio y patrimonio lo suficientemente formalizados y profesionalizados, pero sí tratar con cierta recurrencia los riesgos relevantes y su remediación.

Pretendemos inspirar a nuestros lectores para apalancar esta ventaja potencial, que consideramos fundamental, y sistematizar la gestión integral de riesgos en todos los ámbitos relacionados con la familia empresaria.

Hay veces que es necesario formalizar un mapa de riesgos muy justificado para que se establezca un plan de gestión y remediación de los mismos que permita su mitigación y seguimiento dinámico ***(María Luisa Jordá Castro).***

Situación de la práctica

Ante la aparente insuficiencia, cuando no desconocimiento, de la práctica de gestión de riesgos, consideramos oportuno hacer un breve inciso sobre su evolución y situación actual.

Los últimos avances en la materia señalan que los riesgos deben gestionarse para crear valor, no solo para ser mitigados o evitados.

En las últimas décadas, impulsado especialmente por escándalos y crisis imprevistas de distinta natu-

raleza, como fueron los atentados del 11-S y la crisis financiera del 2008, se fue haciendo más consciente la necesidad de una **gestión más proactiva y sistemática de riesgos**, más allá de la protección del valor de activos concretos gestionada normalmente por los seguros. Así, además de la abundante regulación y desarrollo de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo, se fue desarrollando y estableciendo el **enfoque ERM *(Enterprise Risk Management)*** que recoge una serie de principios, métodos y procesos para la gestión integral de riesgos empresariales, bajo un marco único, con criterios homogéneos y de forma coordinada en toda la empresa.

La filosofía ERM está centrada en asegurar que la empresa, persiguiendo sus objetivos, pueda crear valor para todos sus grupos de interés, con una visión de conjunto de la cartera de riesgos. Al analizar el impacto de las incertidumbres más relevantes sobre los objetivos de la empresa, busca no solo prevenir y mitigar riesgos, sino también aprovechar las oportunidades que de ellos se pueden derivar, mapeándolos y priorizándolos según su probabilidad y magnitud de impacto. Finalmente, la ERM incluye la definición de una estrategia de respuesta y su monitorización.

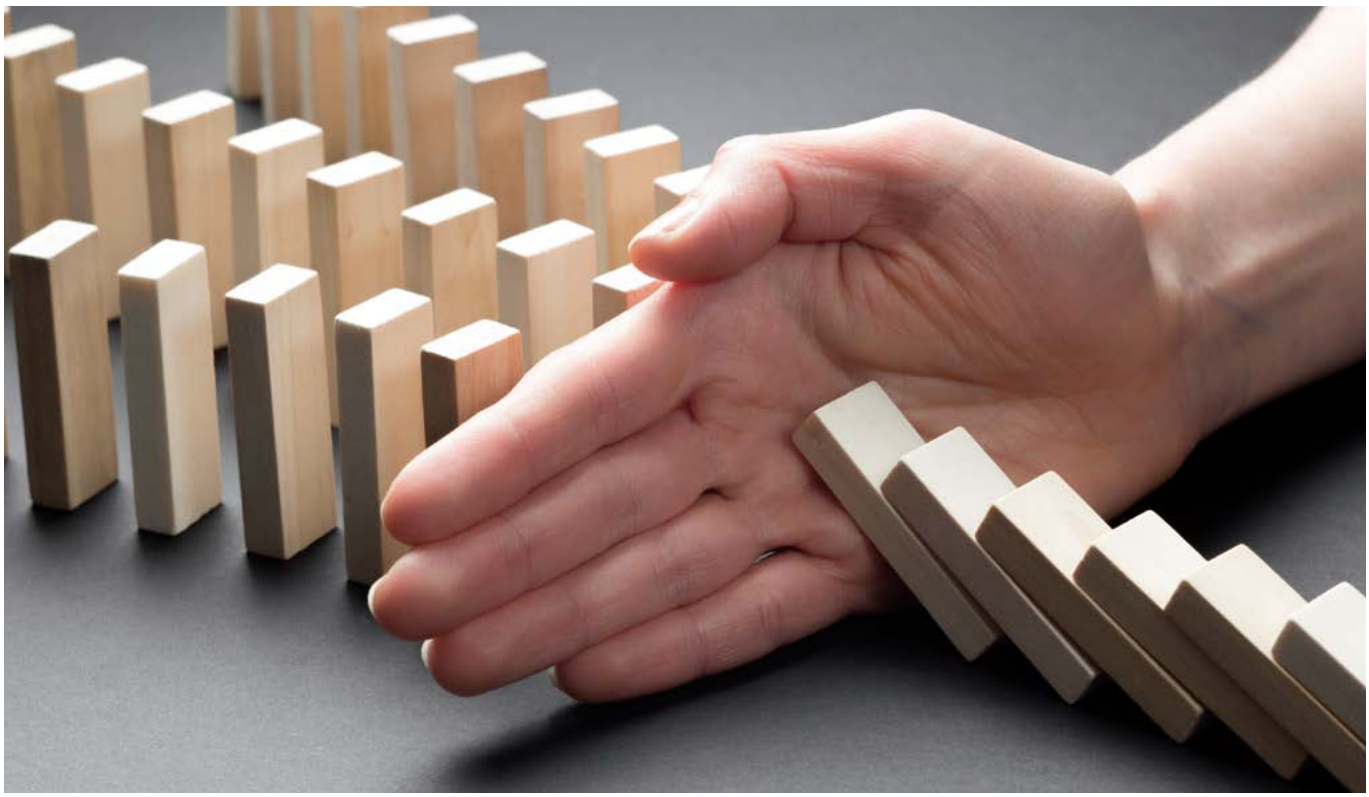
Hoy día existen varios marcos de referencia de mejores prácticas para la gestión de riesgos, entre los que destacan, por su aceptación internacional, las sucesivas actualizaciones del **marco COSO** (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), siendo especialmente relevante la recogida en el informe "Gestión del Riesgo Empresarial – Integrando Estrategia y Desempeño" (COSO-ERM 2017).

A medida que se desarrollan y se comparten las mejores prácticas, está evolucionando también la correspondiente **regulación** y supervisión a escala internacional, especialmente en lo que se refiere a **sociedades cotizadas y a empresas de interés público.**

Entrar en los detalles del gobierno corporativo y gestión de riesgo empresarial sobrepasa el alcance de nuestro cometido en este estudio, pero a continuación mencionaremos algunas de estas prácticas, dándolas por conocidas o accesibles, pero recomendando encarecidamente a cada familia empresaria dedicar tiempo y atención al asunto.

En este sentido, hay tres reflexiones clave: primero, que la gestión integral y estratégica de riesgos tiene que estar, en primera instancia, en **la agenda del consejo,** es decir, que es cosa de la familia incluso antes que del equipo ejecutivo; segundo, que en el caso de una empresa familiar, hay que **integrar los riesgos derivados de familia y patrimonio en el mapa de riesgos empresariales**, y ello no puede ser delegado en los directivos de la empresa; tercero, que la buen práctica empresarial debería interconectarse y extrapolarse al resto de ámbitos de la familia y trabajar **en paralelo**, en los correspondientes órganos de gobernanza, en un **mapa de riesgos para la familia y el patrimonio** (incluyendo los derivados del negocio) y en su gestión sistematizada.

Si la falta o las limitaciones de una gestión integral de riesgos es algo habitual en el ámbito de la empresa, lo es más todavía en el de la familia empresaria, es decir, contempla no solo riesgos para la empresa, sino también para la familia y el patrimonio. Es habitual que la empresa esté sometida a varias fuerzas que la impulsen a implantar una gestión sistemática de riesgos: normativa (p. ej., en el caso de cotizadas y entida-



des de interés público); expectativas de los grupos de interés como bancos, clientes y trabajadores; observación de crisis reputacionales a evitar; iniciativas de los propios ejecutivos, de los consejeros externos y de empresas de servicios profesionales, etc.

Sin embargo, ni los aspectos de familia ni los de patrimonio están sometidos a una presión o recomendación externa tan importante hacia una gestión sistemática de riesgos, siendo los únicos ejemplos las familias empresarias ya maduras y con una oficina de familia desarrollada, profesionalizada y dotada de recursos. De hecho, la gestión sistemática de riesgos desde una oficina de familia se considera todavía una práctica incipiente y carente de sistematización y profesionalización incluso en EE. UU., un entorno rico en oficinas maduras, grandes y desarrolladas, así como en una oferta de servicios profesionales relacionados con ellas. En el ecosistema de habla hispana, la propia creación de una oficina profesional de familia es una práctica todavía incipiente, así que una de sus funciones más avanzadas y necesarias, como es la gestión integral de riesgos, todavía tiene mucho camino por recorrer.

DESENCADENANTES

RIESGOS Y POTENCIALES DESENCADENANTES DE CRISIS

Desde la familia

La relevancia de los individuos en la gestión de la familia empresaria hace que cualquier **percance personal** pueda generar una crisis aguda (deceso, enfermedad, desaparición...), siendo la **sucesión** un momento muy propicio para generar crisis, siempre teniendo en cuenta que la sucesión —y, por lo tanto, una crisis debida a una sucesión— puede darse en varios roles asumidos por miembros de la familia que sean clave en la gobernanza de familia, negocio y patrimonio.

> *Nuestro proceso de sucesión fue imprevisto y traumático, una auténtica crisis familiar y de negocio que exigió determinación, responsabilidad, convencimiento de que teníamos que demostrar el espíritu emprendedor y optimista que habíamos vivido en casa, rodearnos de amigos y colaboradores que nos ayudasen a superar el trance, establecer mecanismos de gestión de crisis y buscar aliados. Todo el mundo tiene desgracias; lo importante es la actitud, la determinación para superarlas unidos* ***(Dra. María Cordón Muro).***

Al hablar de la sucesión en el MV2, también destacamos la necesidad de **formar y preparar a la familia** a tiempo para asumir nuevos roles, especialmente como propietarios responsables.

Por supuesto, riesgos desde la familia son también el **abuso de poder**, las **desavenencias, las rivalidades y conflictos** explícitos o latentes entre los miembros de la familia o entre la familia y directivos clave del negocio o de la gestión patrimonial/*family office*. En ambos casos, pueden provenir de conflictos de interés puros **(problema de agencia)** o relacionales y personales con impacto en actitudes y decisiones.

Una crisis puede generarse también por **cambios en las motivaciones y prioridades personales** de algunos miembros de la familia que, sin llegar a generar un conflicto, rompan la unidad de visión y propósito, el equilibrio en los acuerdos vigentes y la cohesión alrededor de las estrategias de familia, negocio y patrimonio.

Ambas situaciones, conflictos y divergencias, ya sean profundas (por falta de cohesión en valores y visión) o relativas a un tema de calado concreto, pueden llevar a paralizar las decisiones o a tomarlas de forma incoherente entre ellas por falta de criterios claros o por «partidismo». Llevadas al extremo, pueden ocasionar la ruptura del accionariado y la salida de determinados miembros.

La **exposición pública** de la familia es otra posible fuente de crisis, principalmente reputacional. El comportamiento inadecuado de los miembros de la familia, ya sean escándalos reales o *fake news,* puede acabar afectando al conjunto de la familia y al negocio, incluso si la persona en cuestión no influye en absoluto en su dirección. Un tema especialmente crítico es la divulgación de **malas prácticas fiscales** o posibles hechos delictivos o moralmente reprobables de cualquier miembro de la familia. En la actualidad, también crece exponencialmente el riesgo por la presencia activa de miembros jóvenes de la familia en **redes sociales**, o por el uso de estas en interesadas **campañas de descrédito** hacia la familia y sus negocios.

Finalmente, un análisis integral de riesgos para la familia incluirá todo aquello relacionado con la **seguridad e integridad física** de sus miembros, ya sea desde un punto de vista sanitario, por exposición a potenciales actuaciones criminales o por riesgos del entorno (atentados, viajes por zonas de riesgo y similares).

Desde el negocio

Existen numerosos estudios anuales sobre los principales riesgos percibidos por las empresas. El presentado en *Risk in Focus* 2022, un informe elaborado por doce institutos de auditores internos de Europa y basado en encuesta a más de setecientos directores de auditoría interna, nos parece interesante por reflejar opiniones actualizadas de profesionales involucrados en análisis integrales y sistemáticos de riesgos.

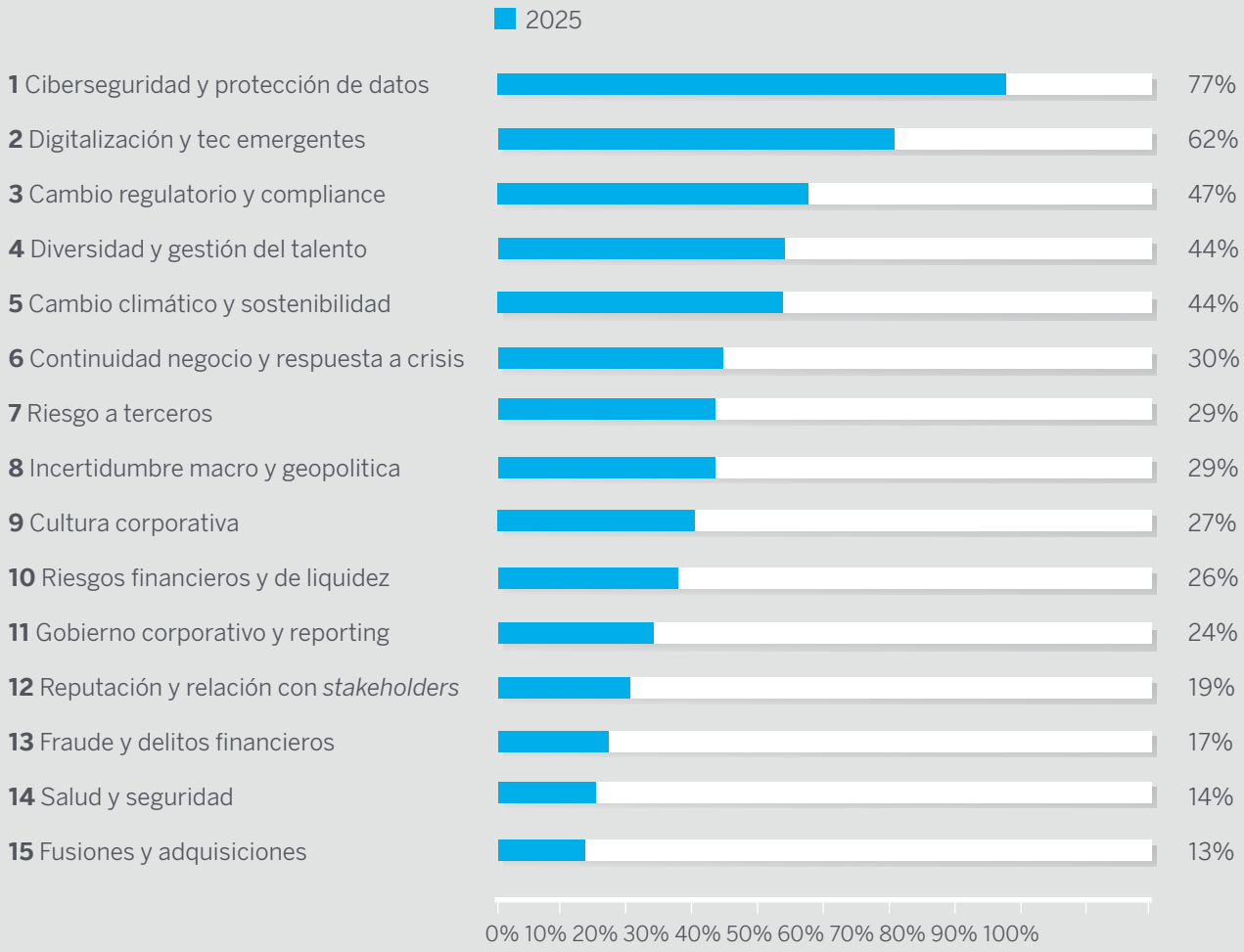
Los resultados reflejados en el siguiente cuadro son pos-COVID y, por tanto, recogen ya su impacto.

Es importante entender también las tendencias: al margen del claro dominio de los riesgos relacionados con la **tecnología** en el ranking absoluto, los riesgos relacionados con la ciberseguridad y la protección de datos son también los que más suben.

Junto a los riesgos tecnológicos, el informe resal-

Previsión de riesgos prioritarios a tres años vista

¿Cuales son los 5 principales riesgos a los que se enfrentará tu empresa en tres años?



Fuente: ECIIA, Risk in Focus 2022

ta, sobre todo, el «auge de los **riesgos ligados a las personas**», tanto por los nuevos modelos de trabajo (diversidad, escasez de ciertos perfiles y gestión del talento, cultura corporativa) como por la salud y seguridad de los empleados.

> *Una empresa con valores muy arraigados tiene un activo intangible poderoso para hacer frente a situaciones críticas. Especialmente importante es el compromiso de los equipos, lo que nos ha llevado a reforzar y mejorar aún más la gestión de las personas* ***(Emma Antolín Granet).***

Aumenta también la relevancia de los riesgos relacionados con la **sostenibilidad.**

No hay que menospreciar, en líneas generales, los **cambios regulatorios** y de cumplimiento de normativas, ya que están afectando mucho más a un número cada vez mayor de empresas. En esta línea apuntan crecientemente las tendencias en los marcos normativos internacionales.

Al margen de este análisis de riegos globales, queremos enfocar algunos aspectos desde la perspectiva específica de las empresas familiares y de sus momentos de la verdad.

El traspaso de la **dirección de la empresa a una persona externa a la familia** es, sin lugar a dudas, un momento de gran riesgo para la familia empresaria, como ya dijimos en el MV3. Se trata de riesgos relacionados con no dar el paso cuando sería conveniente darlo, o con el perfil de los directivos seleccionados —a menudo, decantados por la confianza, más que por criterios profesionales—; otros, derivados de la posible falta de empoderamiento del directivo por parte del líder familiar, o, al contrario, de la excesiva confianza y falta de control efectivo por parte de la familia; y, finalmente, otros relacionados con la falta de formalización de la visión, los objetivos y la estrategia, y la consiguiente dificultad en asegurar el alineamiento.

Una vez dado el paso por primera vez, las empresas

familiares, especialmente en sus primeras generaciones, son más sensibles —o lo son, por lo menos, de otra manera— a **cambios no deseados o imprevistos en roles directivos clave**, ya sean debidos a un percance personal, ya a la decisión del propio directivo (miembro de la familia o no). Cualquier cambio en un rol de liderazgo conlleva siempre un riesgo de encaje en o con la familia tanto en la empatía y el estilo como en la alineación de visión estratégica y cultura, además del habitual riesgo de capacidades insuficientes o inadecuadas.

Las crisis de **continuidad del negocio** pueden ser debidas a **crisis globales y externas** o **específicas de la propia empresa** y su competitividad. Respecto a las primeras, no hay forma de controlar la ocurrencia de estos riesgos, pero sí es posible prepararse para reducir su impacto. Existen numerosos estudios que demuestran que las empresas familiares suficientemente robustas y preparadas tienden a ser **más resilientes** ante crisis globales, principalmente por la visión de largo plazo de sus accionistas, que los convierte en «capital comprometido y paciente».

Uno de nuestros valores es la austeridad, y fue precisamente esa cultura de austeridad tan arraigada la que nos benefició en la época de crisis en la que los mamuts de la industria tanto sufrieron ***(Fernando Turner Dávila).***

Las crisis ponen a prueba la robustez del negocio y la prudencia financiera es la principal medida preventiva. A partir de ahí, cuenta la rapidez de respuesta, el foco en la caja y en la reducción y «variabilización» de costes. Pero sin perder la visión ambiciosa de salir competitivamente más fuertes y aprovechar las nuevas buenas oportunidades que, sin duda, surgirán ***(Simón Pedro Barceló Vadell).***

En cambio, las segundas se darán normalmente por **no haber sabido prever o gestionar a tiempo** los ciclos de vida de negocio o producto, no adquirir nuevas capacidades (MV4) o no incrementar la eficiencia y el control de las operaciones, especialmente de las infraestructuras y activos críticos. Aquí el riesgo más común es la «no acción», el no saber (o querer) hacer una evaluación objetiva de la competitividad del negocio familiar y no ver sus debilidades y amenazas a tiempo. También, la reticencia a emprender planes de crecimiento que se salgan de la experiencia pasada y de la zona de confort de la familia o de su tolerancia al riesgo financiero. Por otra parte, está

el miedo a perder el control a la hora de buscar socios y todas las dificultades relacionadas con la gestión de una alianza y de un nuevo modelo de gobernanza.

A menudo, muchas familias empresarias tienden a basar sus decisiones en la intuición o la experiencia propias, muchas veces, sin un análisis profundo del entorno y de las propias capacidades, sin contrastar suficientemente con ejecutivos, consejeros o asesores externos, y actuando sin el apoyo de planes formales para su ejecución. Y esto conduce a no anticipar y categorizar debidamente los riesgos, ni a asignar responsables para su remedio..

Ya hemos visto en MV5, el momento de la verdad relacionado con la financiación, que las empresas familiares tienden a ser más conservadoras y que presentar *a priori* un menor **riesgo financiero y de liquidez** que sus competidores con otra base accionarial. Aquí, de nuevo, el riesgo proviene en mayor medida de retrasar las transformaciones y el crecimiento necesarios y no alimentar suficientemente el negocio con la financiación que necesitaría, con la consiguiente pérdida potencial de competitividad frente a otros modelos más dinámicos o agresivos.

El negocio también puede originar **crisis reputacionales** que acaben derivando a su vez en una crisis en la familia y en su cohesión: **incidentes** laborales, medioambientales o de calidad y seguridad del producto, ya sean originados en la **propia empresa** o en algún eslabón de **su cadena de valor; prácticas de negocio** dudosas o incluso ilícitas, como fraudes, corrupción, colusión...; **regularizaciones de empleo** y cierres de centros productivos, etc. Generalmente, estas crisis se verán amplificadas en el entorno local, donde la familia está arraigada con múltiples vínculos económicos y socioemocionales.

Desde el patrimonio

En líneas generales, la gestión patrimonial de una familia empresaria tiene **riesgos altamente concentrados en el propio negocio familiar.**

Una vez asumida y mitigada esta realidad de partida, la gestión patrimonial de la familia (o de las unidades en las que se ha configurado para la gestión patrimonial) estará sometida, por lo general, a riesgos muy similares a los del negocio.

Un aspecto específico por tratar es, una vez más, el riesgo derivado de una falta de comunicación transparente y objetiva sobre visión, principios y valores, expectativas de retorno (financiero y socioemocional) y apetito de riesgo.

Sin embargo, observamos que a menudo los riesgos financieros están en este caso acrecentados por la conjunción del mismo espíritu de emprendimiento y la **ambición de control directo** que ha llevado a la familia a su éxito con un **menor conocimiento técnico** de esa misma familia en relación con los activos en los que comienza a invertir. Haber tenido éxito con el negocio familiar no garantiza necesariamente tener éxito como inversor. La familia, además, arrastra como lastre su posible **falta del suficiente criterio objetivo** en determinadas inversiones, primando las motivaciones o compromisos de algunos miembros, sin acabar de explicitar las implicaciones de sus decisiones en términos de rentabilidad y riesgos, y menos, compartirlas y consensuarlas con el resto de los familiares afectados. Además, las familias empresarias tienden a **retrasar la ordenación y la profesionalización de la gestión y la gobernanza en este ámbito.**

Pero los riesgos de la gestión patrimonial van mucho **más allá del riesgo financiero de las propias inversiones**, un aspecto a menudo muy infravalorado. La gestión patrimonial puede generar crisis y, por lo tanto, riesgos de amplio alcance para la familia y sus negocios: riesgos para la cohesión y la generación de riqueza socioemocional para la familia; riesgos de estabilidad accionarial o de disponibilidad de financiación para el negocio; riesgos en la protección y salvaguarda de activos; riesgos derivados de estructuras y prácticas fiscales inadecuadas; y riesgos reputacionales para la familia y la empresa, por mencionar solo algunos de los más obvios y comunes.

Pero también hay otros, más alejados del control directo de la familia: **toda crisis reputacional grave en cualquiera de las inversiones** y actividades de cualquier miembro de la familia puede acabar afectando al conjunto de la familia y de sus negocios.

E incluso hay casos de **actividades filantrópicas** que se han convertido en graves crisis reputacionales para la familia no solo debido a malas prácticas o errores sin intención ni dolo, sino también por ciertos «activismos» con repercusión mediática contra buenas iniciativas profesionalmente articuladas.

DESENCADENANTES PARA EL DESARROLLO DE UNA GESTIÓN ESTRUCTURADA Y PREVENTIVA DE RIESGOS

Aunque la regulación concreta dependa de cada país, las empresas cotizadas y otras de interés público (afectando a empresas familiares de un determinada actividad o tamaño) están sometidas, de forma general, a una **normativa** cada vez más completa y exigente en cuanto a gobierno corporativo y gestión de riesgos, empezando por obligaciones básicas, como la existencia de una comisión de auditoría eficaz o la publicación de cuentas y otra información no financiera auditadas.

El impulso para establecer sistemas de gestión integral de riesgos puede venir de los requerimientos de algún grupo de interés relevante, entre los que destacan los **requerimientos de determinadas fórmulas de financiación** (*covenants*, salida a mercados, entrada de socios o inversores financieros, etc.) o los de **grandes clientes B2B**, como parte integrante de su propia gestión integral de riesgos en la cadena de valor.

También hay numerosas regulaciones específicas que pueden llevar la empresa a una gestión preventiva de riesgos, al menos parcial, para eventualmente ir ampliándola, como todo lo relacionado con la seguridad laboral y medioambiental.

Una crisis imprevista puede, a su vez, ser el desencadenante para una **futura gestión preventiva de riesgos,** al igual que la **toma de conciencia** de los accionistas a raíz de experiencias externas (formación, foros de divulgación de buenas prácticas, participación en consejos de cotizadas...) o de la iniciativa de algún directivo, consejero o asesor.

El impacto de la pandemia ha llevado a la empresa a reflexionar sobre la necesidad y la importancia de los valores y la «cultura Antolín» desde la perspectiva de la sostenibilidad a largo plazo en todos los ámbitos, incluido el de la gestión de las personas ***(Emma Antolín Granet).***

GESTIÓN DE RIESGOS

No podríamos abordar este reto totalmente transversal a las actividades de la familia sin empezar, una vez más, por la **comunicación** y sin remitirnos a todas las reflexiones previas hechas en este estudio, ya que la gestión ordenada, previsora y constructiva de los ocho momentos de la verdad anteriores, es, de por sí, fuente y pilar básico para la gestión de riesgos de la familia empresaria.

La ordenación y formalización de la familia y de sus relaciones con el negocio y patrimonio, así como el

desarrollo de un **protocolo** y de **acuerdos** entre accionistas, no son otra cosa que prever eventualidades y riesgos futuros y acordar previamente su gestión para evitar crisis y conflictos. De la misma forma, todo el **modelo integral de gobernanza,** tanto de la familia como del negocio, conllevará en mayor o menor medida una herramienta de gestión de riesgos.

Lo mismo ocurre con la **traslación de propósito y visión a planes estratégicos y operativos**, esencial para analizar la coherencia entre las distintas iniciativas y decisiones, así como su **viabilidad y los riesgos asociados**. Es el punto de partida para crear **consenso** y alineación entre los distintos implicados y grupos de interés y para **monitorizar el desempeño.**

La descripción detallada de buenas prácticas no cabe en el alcance de nuestro estudio, por lo que tenemos que remitirnos a la buena y, en parte, muy práctica bibliografía existente. Sí debemos volver a recalcar la importancia de que sea el propio **Consejo de Administración** (o, en su caso, el **Consejo Asesor**), cuando exista, quien lidere y monitorice la gestión integral de riesgos e impulse la implantación de la **organización** correspondiente, como sus propias comisiones específicas, especialmente la **Comisión de Auditoría** y la **Comisión de Nombramientos y Retribuciones,** ambas con consejeros independientes, así como las **tres líneas de defensa** en la empresa, incluyendo la función de **auditoría interna**, con dependencia directa del consejo.

En cuanto a **procesos**, simplemente mencionar la relevancia de cerrar el círculo: el mejor análisis será inútil si, una vez definidos los **objetivos estratégicos de la empresa** y su **apetito de riesgo**, con las principales incertidumbres y escenarios que le pueden afectar identificados y hecho el **mapa de riesgos, priorizándolos** en base a su **probabilidad** de ocurrencia y su **impacto** en caso de materializarse, no se asignasen finalmente **recursos** y **responsables** concretos para cada riesgo, para el desarrollo de los **planes de prevención y mitigación** eficaces y eficientes en términos de coste, **así como** el **monitoreo** tanto del riesgo en sí como de la ejecución de los planes y del **reporte** sistemático al consejo.

Cuando una empresa familiar hace un diagnóstico de su mapa de riesgos y asigna responsables de su gestión, pueden darse situaciones complejas en el caso de que miembros de la familia con roles directivos se encuentren con que tienen que gestionar riesgos de los que son en parte causantes ***(María Luisa Jordá Castro).***

La misma forma de trabajo debería replicarse en el ámbito familiar y patrimonial. Las tres líneas de defensa no implican necesariamente una pesada organización burocrática; pueden ajustarse a su naturaleza y complejidad y ser simplemente funciones asumidas por distintos miembros de la familia, directivos, empleados o asesores.

En caso de establecer una oficina de familia con recursos y empleados, la gestión integral de riesgos puede ser una de sus funciones, reportando al consejo de familia o al del *holding*.

En el holding corporativo, solo tenemos tres funciones críticas transversales a todas las empresas del grupo, que son desarrollo de negocio, finanzas y control, y esta última tiene mucho que ver con la alineación familia-negocio, la prevención de riesgos y los temas reputacionales: asegurarse de que se cumpla con los valores de la familia, supervisar el trato con los empleados, etc.
(Sebastián Echeverry).

Lo importante es que el análisis y la gestión de riesgos del negocio «se hable» con el de familia y patrimonio, ya que, como hemos recalcado, son interdependientes, y que todo ello se realice persiguiendo el ángulo de oportunidad y valor que esta gestión, bien ejecutada, lleva consigo.

GESTIÓN DE CRISIS

Una crisis bien gestionada, con comunicación y generosidad, conduce a reforzar la unión ***(Luis Manuel Saldaña Aguilar).***

Como ya hemos visto, la tipología y gravedad de las crisis a las que deberá responder una familia empresaria son muy numerosas, han de ser provocadas en el ámbito familiar, empresarial o patrimonial y obedecer tanto a causas externas como internas. Sea como fuere, una de las primeras medidas que tendrá que tomar la familia ante una situación de crisis será la creación de algún tipo de **órgano de gestión de crisis**, incluso varios. Estas comisiones deberían integrar, en mayor o menor medida, según afecte la crisis a la familia, el negocio o el patrimonio, además de a miembros de la propia familia (que asumirá, al menos, mayor compromiso y exposición), a los directivos competentes o expertos, así como a especialistas y asesores *ad hoc*, según la naturaleza de la crisis y su impacto transversal. La **diversidad de perfiles de calidad** será una ventaja.

Cuando se produjo el secuestro de mi padre, creamos varios comités de crisis, con reuniones semanales, que siguieron activos durante varios años: un comité patrimonial, compuesto por la familia y un abogado de confianza, y otros dos comités con especialistas y asesores externos, el comité empresarial, dedicado a la gestión de la crisis de negocio y el comité familiar, dedicado a la parte de comunicación y medios y gestión del propio secuestro ***(Dra. María Cordón Muro).***

A partir de ahí, las decisiones y las gestiones que hay que realizar dependerán, evidentemente, de la importancia, extensión y profundidad de la crisis que hay que superar. Por ello, aunque habrá que ser ágil en reaccionar, se recomienda **no actuar precipitadamente** antes de **conocer la situación** con todo el detalle posible en las circunstancias. Porque las circunstancias de las crisis suelen cambiar con el tiempo y por los efectos de las acciones acometidas. Pensemos, sin ir más lejos, en la crisis de la actual pandemia. Lo importante es **organizar rápidamente la estructura, el equipo y el mejor método de solución de problemas**. Respecto a los métodos de trabajo, habrá que ser consciente de que lo desconocido, grave y urgente aconseja a veces la experimentación, la prueba y error controlados y «en tiempo real».

En la mayoría de las crisis de todo tipo habrá que **poner mucho foco** en el riesgo de deterioro de los activos y pérdida drástica de valor, a la protección de la caja y de los recursos clave, a la continuidad de las operaciones y la cadena de suministros, a la optimización de procesos y costes y al cuidado de empleados, clientes y grupos de interés clave. Numerosos estudios muestran cómo las familias empresarias suelen ser, además, las más comprometidas con su entorno en momentos de crisis generales. En estos momentos de crisis es cuando la tradicional prudencia financiera y la liquidez suelen actuar como un tipo de «estabilizador automático» para las empresas familiares.

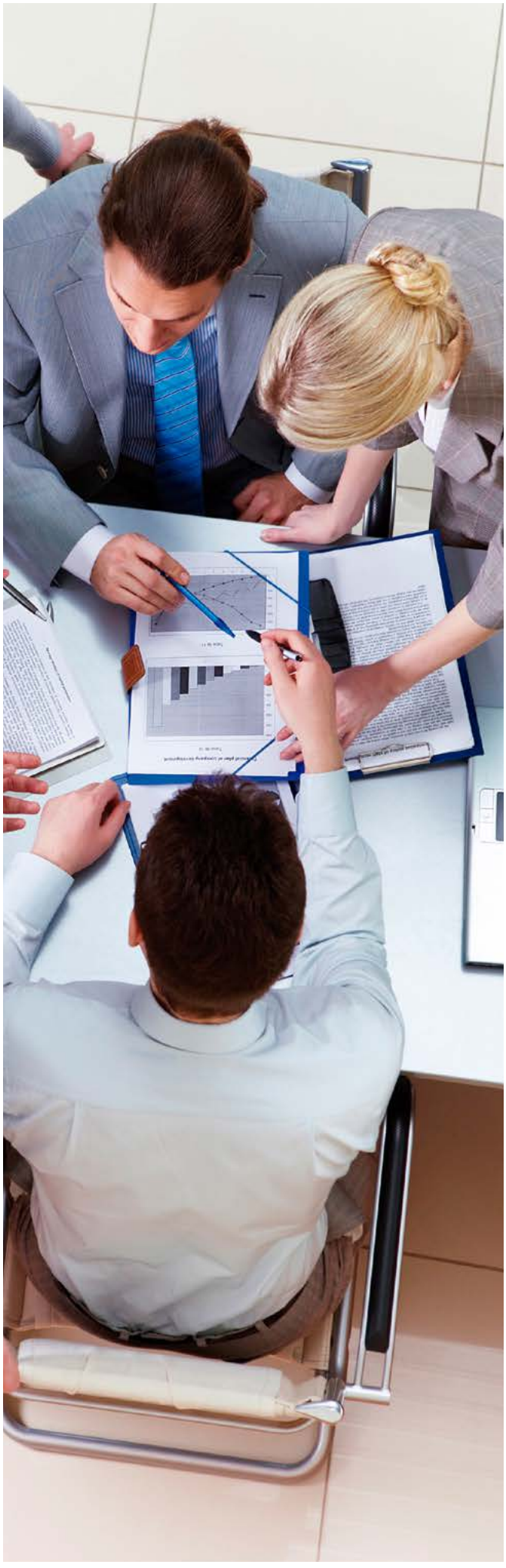
No podemos terminar esta sección sin destacar la importancia crítica que tendrá en estas circunstancias adversas el nivel, calidad y actitud del **liderazgo** disponible, su adaptabilidad, compromiso y ejemplaridad. Y más aún porque tendrá que actuar como portavoz en el momento en que la **comunicación** y la transparencia resulten más vitales para la familia, los equipos y la comunidad de grupos de interés.

> *La proactividad en la comunicación es crítica para la gestión de riesgos y crisis reputacionales: en un mundo hipertransparente y megaconectado, no es rentable dar la callada por respuesta; tienes que salir y contar tu verdad, lo que supone un cambio de pauta de conducta para muchas familias empresarias* ***(Iván Pino Zas).***

Las mejores prácticas en este punto recomiendan ser siempre muy honesto, reconocer los riesgos y las consecuencias, pero dar siempre argumentos racionales para el esfuerzo, la colaboración y la esperanza.

Riesgos y crisis reputacionales

Tratamos este aspecto aparte, ya que las cristis reputacionales tienen un **impacto especialmente personal y doloroso** para las familias empresarias, independientemente de que se generen desde la propia familia, desde el negocio o desde el patrimonio. Suelen afectar al propio buen nombre de la familia y salpican a todos sus miembros, además de tender



a perdurar mucho en el tiempo, en algunos casos, durante generaciones.

Gestionar un riesgo reputacional es, fundamentalmente, ajustar expectativas y creencias entre grupos de personas. Para ello, lo primero que tiene que asumir la familia empresaria es aprender a escuchar mejor lo que sucede en su entorno social, cultural y político, más allá de sus ámbitos de relación naturales, para poder anticipar con mayor precisión posibles reacciones a decisiones futuras. Rodearse de personas diversas, participar en iniciativas transversales o contar con asesores que les transmitan la perspectiva de los otros son algunas de las rutinas que pueden ayudar en este sentido ***(Iván Pino Zas).***

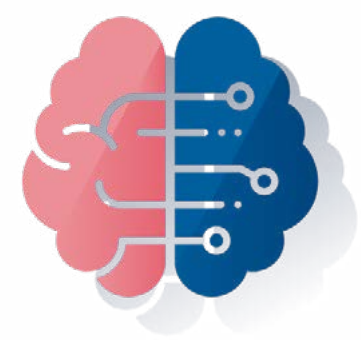
Iván Pino, socio de la consultora de comunicación y asuntos públicos LLYC, resalta tres de las cinco dimensiones con las que la firma modela la reputación de sus clientes como especialmente cruciales para la sostenibilidad de las familias empresarias. Son precisamente aquellas que determinan la legitimidad de cualquier marca (ya sea personal, comercial o corporativa) ante sus *stakeholders*: contribución, integridad y transparencia.

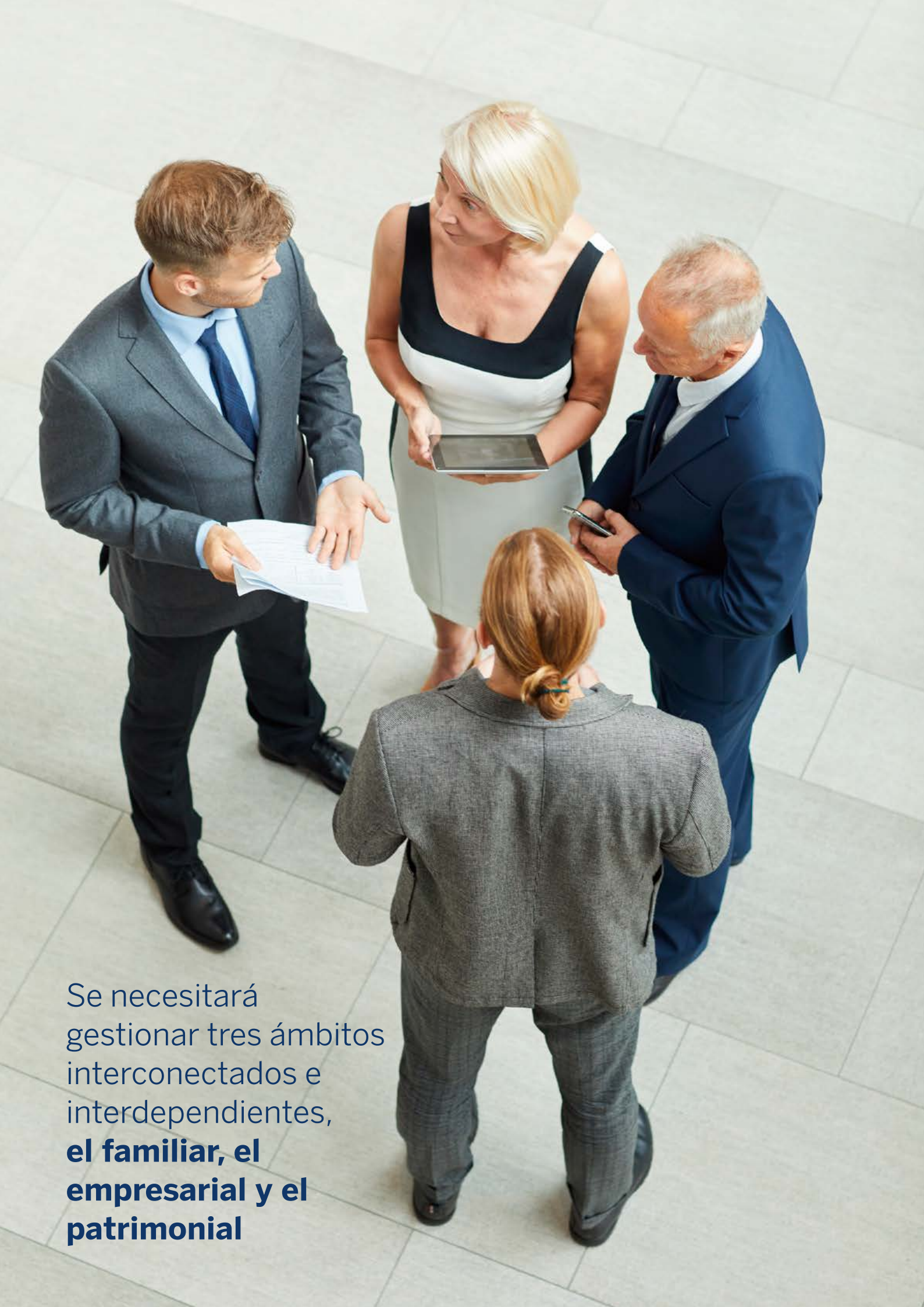
La dimensión ***contribución*** se centra en las expectativas sociales de los grupos de interés. Responde a sus creencias sobre el impacto en la mejora de la sociedad que generan los sujetos sometidos a valoración. En el caso de las familias empresarias, aquí es donde se percibe mayor distancia respecto de la opinión pública y, en consecuencia, mayor dificultad de comprensión mutua. El desajuste se produce cuando las familias empresarias estiman en mayor grado que los ciudadanos su contribución a la sociedad. Los puntos de fricción suelen activarse hasta el punto de convertirse en crisis en determinadas circunstancias: cuando se hacen manifestaciones polémicas sobre asuntos candentes en la conversación sociopolítica, cuando se producen diferencias relevantes respecto de cuestiones retributivas (salarios) o contributivas (impuestos) y cuando las iniciativas de impacto social son interpretadas en términos más de caridad que de responsabilidad.

La dimensión ***integridad*** trata sobre las expectativas éticas de los grupos de interés. Contesta a sus preguntas sobre la ejemplaridad del comportamiento de los sujetos sobre los que se conforma un juicio. En el caso de familias empresarias, hay que tener en cuenta que existe un grado mayor de exigencia ética. Sus miembros son asociados de forma natural con los círculos de poder económico y político. Debemos asumir todas las implicaciones que conlleva esa percepción en términos de expectativas. Porque, precisamente, es aquí donde se sitúa el principal riesgo en esta dimensión, en el concepto de «abuso de poder», con todas sus posibles declinaciones.

La dimensión ***transparencia*** aborda las expectativas relacionales de los grupos de interés. Es la respuesta inmediata e intuitiva que se da acerca de la ocultación o engaño de información por parte del sujeto evaluado. En los últimos años, por efecto de la digitalización creciente de las interacciones tanto personales como sociales, se ha incrementado de forma exponencial la demanda de transparencia por parte de los ciudadanos y consumidores. Las familias empresarias, normalmente celosas de su privacidad, encuentran en esta tendencia otro punto de discrepancia entre expectativas. Y sufren también, como ocurre dentro de todas las demás familias, diferencias generacionales notables sobre la manera de abordar esa disonancia. Se trata de un riesgo cuya gestión requiere encontrar el punto medio correcto, tan alejado como sea posible tanto de la frivolidad, en un extremo, como de la opacidad, en el otro.

Terminamos destacando que los negocios implican asumir riesgos a cambio de una potencial recompensa para el capital y el esfuerzo invertidos. Así de sencillo y así de complicado. En el caso de las familias empresarias, la sensibilidad, cuando no la aversión, a los riesgos especulativos es muy alta y la recompensa esperada suele ir encaminada, más allá de lo financiero, a la consecución de un legado intergeneracional compartido y a una riqueza socioemocional determinada para la familia y su comunidad de interés. Para conseguirlo, la familia empresaria debe asumir el protagonismo y la responsabilidad de anticipar y gestionar con rigor y profesionalidad todo tipo de incertidumbres, escenarios y riesgos que, como hemos visto, son numerosos, potentes e interrelacionados. El compromiso y el liderazgo cimentados en un sólido sistema de valores y gobernanza y eficazmente articulados en planes, modelos, procesos, personas y cultura (familiar y empresarial), parecen aportar gran parte de la solución y de la oportunidad. Y si a pesar de todo surgen crisis imprevistas, que al menos sirvan para salir reforzados en unión e ilusión por continuar el proyecto compartido.





Se necesitará gestionar tres ámbitos interconectados e interdependientes, **el familiar, el empresarial y el patrimonial**

Momentos de la verdad: **de la inspiración a la acción**

Nuestro recorrido por los momentos de la verdad y la relevancia del factor tiempo

Hemos recorrido, junto con las familias que han contribuido a este estudio compartiendo sus experiencias, nueve momentos de la verdad a los que cada familia empresaria se podrá acabar enfrentando en su devenir intergeneracional. Ya mencionamos en la introducción que puede que no se presenten todos y tampoco, necesariamente, en esta secuencia temporal, pero sí están relacionados con las etapas que cubrirá la familia, dándose con mayor probabilidad en determinados momentos de cambio.

Hemos compartido reflexiones y perspectivas sobre dos momentos de la verdad relacionados con el **crecimiento de la familia a medida que se incorporan las nuevas generaciones**, así como de la evolución de su relación con los negocios: de empresa familiar a familia empresaria. En concreto, hemos tratado de la preparación/respuesta a los cambios y de la creciente complejidad de la estructura familiar vía **ordenación y formalización**, así como de la planificación de un **relevo generacional** exitoso y la preparación de la siguiente generación.

Hemos hablado, a continuación, de cuatro momentos de la verdad derivados del **crecimiento de la empresa familiar**, de su gradual complejidad y de su necesidad constante de adaptación, transformación y financiación, con mucha anticipación y agilidad, para poder competir con éxito. En concreto, nos centramos en la evolución del **modelo de gobernanza y gestión** requerido por el negocio y por los cambios en el rol de la familia, en la necesidad de **adquirir nuevas capacidades** para crecer, competir con éxito en el negocio principal o diversificar, y en la habitual necesidad subsiguiente de una **aportación financiera determinante** para responder a una crisis, posibilitar un salto de crecimiento y transformación, o reestructurar el accionariado Hablamos, asimismo, de la preparación ante una oferta de compra o de cómo abordar una **venta** planificada por la propia familia.

Finalmente, nos hemos adentrado en tres momentos de la verdad derivados de la acumulación de excedentes y de un **patrimonio** que conviene ordenar, diversificar y proteger para preservar el **legado**. En concreto, la propia gestión de **excedentes y de eventos de liquidez** para la diversificación patrimonial, el desarrollo de los valores y del legado de la familia, también como **inversora responsable** o **filántropa**, y, por último, el más transversal e inherente a todos los momentos de la verdad, el más crítico para la pervivencia de la familia empresaria y su legado: la gestión de **riesgos** y de **crisis** en la empresa, la familia y el patrimonio.

Momentos de la verdad más relevantes en cada tránsito

MV9. Gestión de riesgos y de crisis

Propiedad	Gobierno	Inversión
Propietario único → **Hermanos** **MV1.** Ordenación y formalización **MV2.** Sucesión y preparación SG	**Gestión por el propietario** → **Gestión por la familia** **MV2.** Sucesión y preparación SG **MV3.** Profesionalización y gobernanza	**Negocio inicial** → **Negocio enfocado** **MV4.** Crecimiento **MV5.** Financiación
Hermanos → **Consorcio de primos** **MV1.** Ordenación y formalización **MV2.** Sucesión y preparación SG	**Gestión por la familia** → **Control por la familia** **MV3.** Profesionalización y gobernanza	**Negocio enfocado** → **Negocio diversificado** **MV5.** Financiación **MV6.** Venta **MV8.** Inversión responsable y filantropía
Consorcio de primos → **Dinastía familiar** **MV2.** Sucesión y preparación SG	**Control por la familia** → **Familia accionista** **MV3.** Profesionalización y gobernanza	**Negocio diversificado** → ***Family Investment Office*** **MV6.** Venta **MV7.** Diversificación patrimonio **MV8.** Inversión responsable y filantropía

MV9. Gestión de riesgos y de crisis

Elaboración propia

Y todo ello desde una perspectiva de futuro, de oportunidad intergeneracional que, entre otras cosas, exigirá hacer lo correcto, anticipar, gestionar y positivizar los cambios, riesgos y hasta las crisis que surgirán en algún momento durante el camino, poniendo a prueba la solidez del proyecto familiar común.

En este sentido, queremos resaltar **la importancia del factor tiempo**. A medida que pasa, «todo se transforma»: cambia la familia y evolucionan los negocios y el patrimonio, afectados por un entorno crecientemente complejo, incierto, acelerado y volátil que exige agilidad, anticipación, diagnósticos certeros, decisiones, acción y respuestas ajustadas.

Un momento de la verdad desencadena a menudo otro, y otro, y otro...

Para cada uno de los nueve momentos de la verdad más sensibles y recurrentes en la vida de una familia empresaria, hemos identificado sus posibles desencadenantes desde las tres dimensiones relacionadas —familia, negocio y patrimonio—, resumiendo los retos y las principales decisiones, que habrá que abordar, eso sí, desde la singularidad de cada familia, su momento y sus circunstancias. Para ello, teniendo en cuenta la magnitud del objetivo, hemos optado por un enfoque práctico, no dogmático ni exhaustivo, inspirado por las familias empresarias y por expertos que nos han ayudado en la tarea de aportar una visión y una perspectiva útiles basadas en sus propias experiencias.

Una de las premisas de partida al identificar los momentos de la verdad que quedó rápidamente demostrada por los testimonios recibidos es la existencia de fuertes interdependencias entre los distintos momentos y sus implicaciones. Así, por ejemplo, una sucesión imprevista del fundador (MV2) puede llevar a la familia a tener que organizarse (MV1) y, en caso de no haber un sucesor familiar adecuado, a contratar un primer ejecutivo externo y establecer un nuevo modelo de gobernanza (MV3). También, la entrada de un nuevo competidor puede plantear la necesidad de una fuerte apuesta estratégica (MV4), con su correspondiente necesidad de financiación (MV5), pudiendo, además, provocar divergencias en la familia, la «salida» de una rama —con su momento de liquidez (MV7)— y la venta de uno de los negocios (MV6) de la familia para financiar a la vez esta salida y el reto de la competitividad... Y esto por mencionar solo algunas de las posibles cadenas de causalidad.

La fuerza del propósito y el salto a la ejecución

En la introducción resaltamos que nuestras reflexiones, investigaciones e interacciones con grandes familias empresarias y empresas familiares nos llevan a pensar que **hay dos retos que diferencian fundamentalmente las empresas familiares de otras empresas: por una parte, la necesidad de gestionar la complejidad y singularidad de tres ámbitos interconectados e interdependientes —el familiar, el empresarial y el patrimonial—, y por otra parte, el trasladar de forma coherente y eficaz la visión de largo plazo de la familia empresaria a planes y capacidades competitivas que la hagan realidad.**

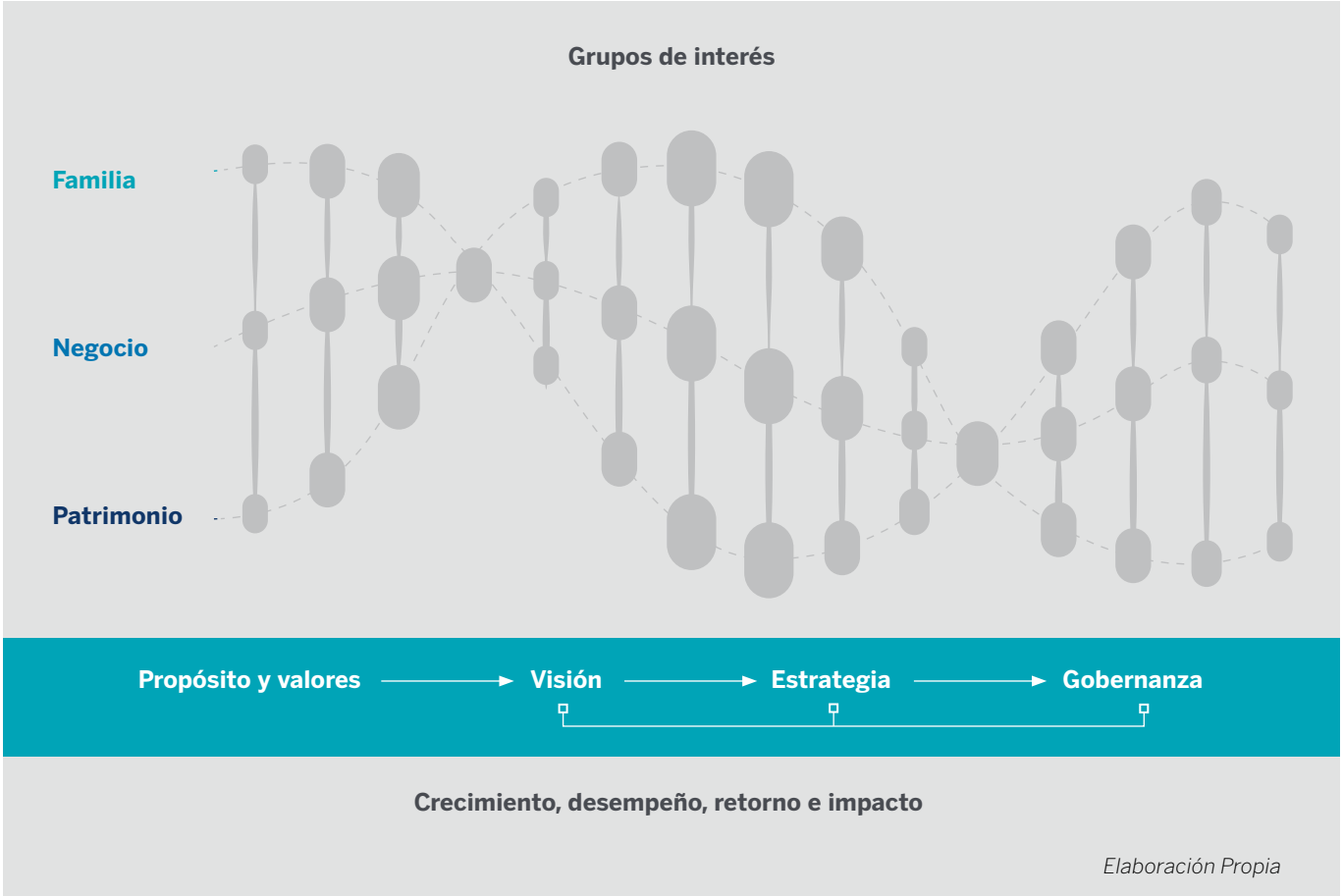
El primero de estos dos retos ha sido el hilo conductor explícito en la propia estructura elegida para tratar los momentos de la verdad y, por ello, acabamos de recordarlo exhaustivamente en todo lo anterior.

El segundo ha estado muy presente, pero pensamos que se merece una reflexión final específica. Nos referimos al recorrido crítico y virtuoso que la familia debe realizar, comenzando por sus valores y su filosofía empresarial y familiar para continuar el camino enunciando un propósito y fijando su ambición a través de la visión, identificando los riesgos y oportunidades

Elaboración propia

que determinarán una estrategia que, por su parte, deberá ser concretada y secuenciada en planes precisos y accionables. Y todo ello deberá ser ordenado, formalizado y ejecutado contando con una sólida gobernanza y una dirección eficaz para convertirse en realidad.

El propósito de una familia empresaria es fundamentalmente «personal», dependiendo de la singularidad del ADN y de la historia de cada familia. Ahora bien, la gestión del propósito y sus retos tiende a seguir cierta evolución natural ligada al desarrollo y madurez de la familia, a sus cambios y problemáticas comunes.



Elaboración Propia

A medida que una familia empresaria se desarrolla en el tiempo, también lo hace el propósito. Por ejemplo, en la primera generación, el propósito personal del fundador es extremadamente poderoso y relevante, y suele haber una identidad muy fuerte de propiedad y gestión del día a día del negocio. Hay varios ejemplos conocidos: Apple, Amazon, Tesla, Inditex, IKEA, por mencionar solo algunos. El propósito del fundador guía de forma natural todos los aspectos del negocio y el fundador mismo está directamente involucrado en la toma de decisiones y en el control. Formalizar el propósito de la empresa no es una misión crítica en esta etapa, porque el fundador encarna sus valores y, probablemente, declara de manera continua y consistente el propósito de la empresa de diversas maneras.

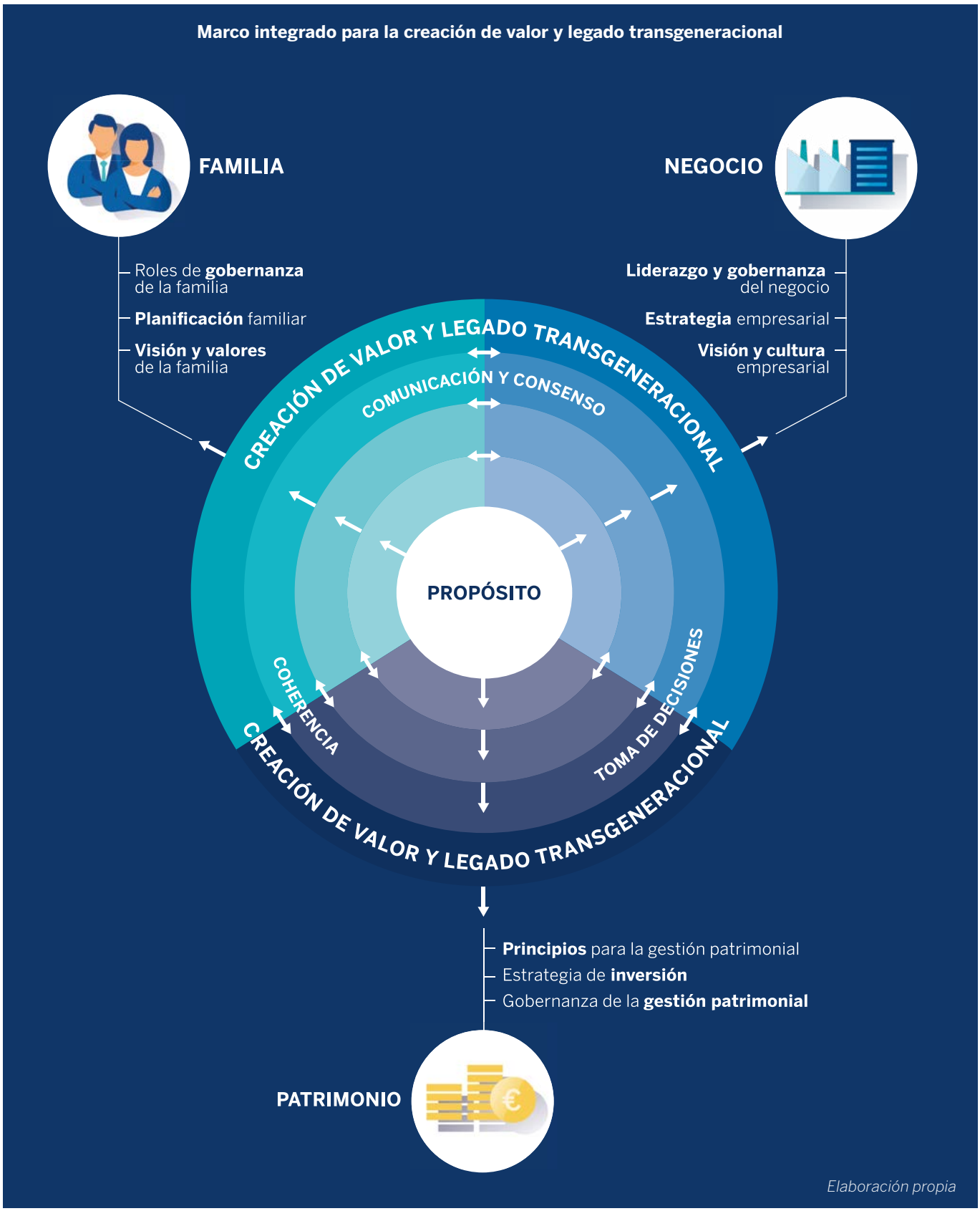
Aquí, el propósito representa una verdadera fortaleza para la empresa familiar porque impulsa la construcción de la empresa desde su fundación; mientras que, más adelante, el proceso tiende a ser al revés (construyendo un propósito a partir de premisas de facto).

De nuestra experiencia trabajando con familias empresarias complejas hemos aprendido que, para las siguientes generaciones, mantener vivo un propósito familiar claro representa cierto reto, ya que debe evolucionar desde la visión de un individuo hacia un propósito compartido, implicando comunicación, debate y consenso. No obstante, sigue siendo más natural compartir un propósito para una familia empresaria que para otra tipología de directivos y accionistas.

De hecho, los miembros de la familia están predispuestos a comprender la relevancia de los activos intangibles y socioemocionales de la empresa familiar porque pasan toda la vida interiorizando esos valores y ese propósito. Sin embargo, una familia que tiene éxito en los negocios a largo plazo debe discutir y acordar continuamente su propósito, visión y principios rectores colectivos para asegurar la cohesión. En este proceso, es importante que las expectativas y los roles individuales estén alineados con una visión

compartida del negocio y que exista un entendimiento común de la propia familia, el negocio y el patrimonio común.

Dentro de la fase de maduración, pasar de una asociación de hermanos a una dinastía familiar es nada menos que todo un desafío. La necesidad de alinear las expectativas personales y el propósito compartido es crucial. Cuando se hace bien, un propósito compartido y todas sus implicaciones se convierten en un pegamento fuerte y un activo clave que mantiene unidas a la familia y la empresa. De lo contrario, existe la posibilidad de conflicto, lo que, a su manera, es igualmente poderoso, porque puede socavar el acuerdo de los accionistas y el propio sistema familiar en su conjunto tanto a nivel empresarial como personal. Los malentendidos con respecto a la confianza, el amor



y el respeto en la familia pueden llevar a una falta de comunicación abierta y a la ausencia de clarificación y definición de aspectos clave, como expectativas, roles, estructura de la empresa, gobierno, control y muchos más.

Sin embargo, no basta simplemente con lograr un consenso entre los miembros de la familia. Todo el «sistema» debe ser coherente. Coherencia entre propósito, visión, planes y ejecución, lo cual definimos como coherencia vertical. Asimismo, debe haber coherencia entre los tres ámbitos de la propia familia, del negocio y del patrimonio, y esto es lo que identificamos como coherencia horizontal. La familia, la empresa y el patrimonio están interrelacionados y son interdependientes de varias formas (por ejemplo, la asignación de los recursos necesarios y el impacto esperado) y, por lo tanto, deben definirse, planificarse y gobernarse desde una perspectiva integrada y con reglas claras.

El nivel y la naturaleza de la participación de la familia empresaria en el negocio, en cuanto a institución, también pueden cambiar a largo plazo, específicamente si asegura su supervivencia y éxito durante décadas y generaciones. A medida que la familia pasa de un rol de dirección y gestión en la estructura empresarial a un rol de gobernanza, o incluso a asumir un rol de accionista e inversor puro, la transición requiere, por supuesto, una revisión fundamental del propósito compartido como unidad empresarial familiar. Esto es importante para asegurar el consenso entre los miembros de la familia sobre el nuevo rol y las razones detrás del propósito de seguir funcionando como una unidad cohesionada en relación con el negocio y, en su caso, otra forma de patrimonio común. El esfuerzo requiere una clara formalización, reglas y pactos, gobernanza y control del propósito, la visión y su ejecución para que sea de utilidad y guía para directivos profesionales que están fuera de la unidad familiar, así como para una supervisión efectiva del desempeño.

Finalmente, un propósito familiar sólido debe ser un faro de luces largas para establecer la ambición de crecimiento, el apetito por el riesgo y las expectativas de dividendos y liquidez, así como principios para la diversificación y las actividades filantrópicas. Pero, como tal, también puede convertirse en un inhibidor mortal de la innovación, la diversificación y las desinversiones oportunas, con el argumento de apegarse en cualquier entorno y circunstancia a la tradición por razones emocionales y de cohesión. Desarrollar el propósito familiar (y, por lo tanto, el negocio en su conjunto) es un proceso que puede ser mucho más arriesgado y difícil que revisar el propósito de una corporación no familiar, especialmente en determinados momentos y circunstancias emocionales.

El camino hacia un propósito compartido, uno que realmente impulsa la estrategia y la ejecución, que construye el puente entre el corto y el largo plazo y que evoluciona continuamente, es único para cada familia empresaria y el proceso debe planificarse con el mayor cuidado posible y de acuerdo con las características específicas de la familia (madurez, valores y personalidades, por ejemplo). Los desafíos son complejos, pero, si se hace bien, el propósito se convierte en un verdadero superpoder, una ventaja competitiva de la familia empresaria y su columna vertebral para la creación de valor transgeneracional.

El equilibrio necesario

Las familias empresarias también deben obtener una maestría en el arte de conciliar los requerimientos de los negocios (para que sean rentables, puedan crecer y ser competitivos) con las propias expectativas de la familia no solo en cuanto a riesgos, dividendos y liquidez, sino en valores y toda la amplitud de los objetivos de la riqueza socioemocional deseada.

Unos dicen que lo primero es el negocio; otros, que la familia, pero posiblemente la respuesta correcta provenga del equilibrio y la coherencia entre los tres ámbitos —familia, negocio y patrimonio—, de entender y exigir derechos y obligaciones, de integrar y alinear con generosidad y determinación a la comunidad de intereses, creencias, capacidades, conocimientos, experiencias, personalidades y circunstancias de la familia, sus grupos de interés y su entorno en cada momento dado (de nuevo, la importancia de la comunicación y de la gestión de los tiempos). El reto no es menor; es como enfrentarse al estrés de practicar los malabares con platos chinos, pero no de plástico, sino de porcelana frágil y muy valiosa. E imaginar hacerlo con una venda en los ojos es... ¡el no va más! Frente a la intuición y la autoconfianza de «las cosas están controladas» o «se arreglan por si solas», más allá de la aparente seguridad personal al confiar en el «esto les pasa a otros, no a nosotros», la preparación, el cálculo de riesgos, la concentración, la flexibilidad y la armonía serán elementos clave para manejar la porcelana china. Y, por supuesto, la actitud y aptitud de los líderes y referentes familiares tanto en tiempos de bonanza como de dificultad.

El arte de la comunicación

Una recomendación recurrente que hemos hecho en este recorrido por los momentos de la verdad ha sido la de la comunicación. De partida, como barrera: su ausencia es uno de los mayores riesgos para la familia empresaria. La comunicación efectiva no es fácil, nada fácil. Y menos aun cuando tiene que moverse entre dos aguas: de lo racional a lo emocional, mezclar afecto con dinero, derechos con obligaciones, aflorar con seguridad expectativas, creencias, motivaciones.

Comunicación bidireccional desde la familia al individuo y desde este hacia la familia. Y no solo hablar, sino escuchar, debatir y entenderse, y también, en su caso, comprometerse sin reservas. En este contexto se destaca la importancia de que alguien actúe como referente e inicie la conversación, que abra el debate y busque los recursos necesarios para mantenerlo franco y vivo, arbitrándolo para alcanzar consensos y acuerdos. La generosidad es una virtud que rinde frutos de armonía y cohesión. Y la empatía, ponerse en el lugar del otro, es vital para captar valor en la diversidad de la familia, especialmente en la construcción de los puentes intergeneracionales, tan necesarios.

Para mantener la familia empresaria unida hay que vivir los valores y la filosofía empresarial, así como crecer rentablemente y comunicar mucho y bien ***(Andrés Lantero Moreno).***

Encarar el diálogo con los jóvenes y su preparación sabiendo que las siguientes generaciones tienden a valorar el aprendizaje, las experiencias y una «herencia» rica en valores, capacidades y otros intangibles más que puestos y dinero sin más. Emplear la sabiduría de la experiencia para una suerte de «mentoría inversa». Lanzar cuestiones inteligentes y escuchar su visión sobre los retos de la sociedad, el papel de la tecnología, el medioambiente y la sostenibilidad, buscando así nuevos ángulos para el (intra)emprendimiento empresarial y social de la familia empresaria y aprovechando sus nuevas capacidades y su entusiasmo.

La importancia de la comunicación, con mayúsculas, se destaca también a la hora de ordenar y formalizar reglas, pactos, foros, roles y gobernanza. Y también en las relaciones entre familia y negocio, especialmente al acometer la profesionalización fuera de la familia y la gestión del tamaño y la complejidad de la empresa. Y no solo eso: la comunicación debe extenderse de forma honesta y recurrente a la comunidad ampliada que representan los principales grupos de interés, desde los colaboradores y los clientes hasta la sociedad en general. El capitalismo inteligente busca el valor para todos ellos.

La comunicación positiva y abierta es reconocida, por tanto, como uno de los mejores activos que una familia empresaria pueda cultivar y utilizar para alcanzar sus metas y marcar diferencias.

Las personas son determinantes

Si todas las recomendaciones y sugerencias apuntadas en este estudio se tomaran en consideración para anticipar y gestionar los momentos de la verdad de una familia empresaria en cualquier entorno y circunstancia, el éxito seguiría dependiendo de las personas, empezando por los líderes y referentes al frente de familia, negocio y patrimonio. Muchos de los atributos requeridos han sido ya comentados y no podemos agotarlos todos aquí. Hemos hablado, especialmente, de la generosidad, la inteligencia emocional, el ser un modelo de rol desde los valores y a través del ejemplo, abiertos a la comunicación desde la escucha y el respeto a la diversidad, con capacidad de influir, tendiendo puentes intergeneracionales y tejiendo relaciones positivas y sólidas con una amplia red de individuos y grupos de interés. Pero también contar con preparación y sólidas cualidades y capacidades para articular y desarrollar el proyecto común, anticipar y gestionar el cambio permanente, desafiar el statu quo con un cierto punto de «insatisfacción permanente», desarrollar organizaciones eficaces y eficientes, motivar, involucrar y dirigir a equipos y colaboradores con entusiasmo, energía y determinación, rodeándose de los mejores para cada circunstancia y momento. Podemos ser escépticos al respecto, pero la historia y la evidencia retratan a sagas que han construido sus éxitos por contar con líderes y referentes de esta naturaleza. Y si en algún momento no han podido cumplir con el perfil tan exigente, especialmente en momentos de sucesión, al menos han tenido la humildad de reconocerlo, dar un paso al lado y buscar a quiénes pasar el testigo.

Las familias empresarias que desean un legado intergeneracional perdurable reconocen «la suerte» de contar con una buena descendencia y la extrema importancia de la educación y preparación de la familia en capacidades y valores necesarios para la cohesión y el desempeño en todo tipo de roles que les puedan corresponder en un momento dado. También identifican el «reto del talento», el momento para abrirse a profesionales, asesores, consejeros..., que contribuyan a sus negocios y al desarrollo de su patrimonio financiero y socioemocional, buscando las mejores capacidades y el mejor encaje con la familia sin perder su objetividad e independencia. Y así, gradualmente, a la par que desarrollan su proyecto empresarial, irán creando un amplio y rico ecosistema ampliado, sustentado por su foco en las personas y su comunidad.

Terminamos ya confiando en haber aportado a las familias empresarias elementos de inspiración para la reflexión, el debate, el consenso y la toma de decisiones, así como perspectivas, recomendaciones y guías para su apasionante viaje. Lo hemos hecho convencidos de que cuando las familias dan los pasos correctos, primero en la empresa familiar y luego como familia empresaria y emprendedora, no solo superan los riesgos de supervivencia que, sin duda, las amenazan, sino que identifican las oportunidades y marcan diferencias captando todo el valor del «factor familia», convirtiéndose en ejemplo y referencia como institución confiable y comprometida con las personas, el progreso y la sociedad.

Agradecimientos

Agradecemos a los miembros de las familias empresarias que han tenido la generosidad de compartir y contribuir a inspirar a otras familias empresarias con sus experiencias y lecciones aprendidas. Hacemos extensivo el agradecimiento a los académicos, profesionales y especialistas que han contribuido con su conocimiento y experiencia a enriquecer estos momentos de la verdad.

Dña. Emma Antolín Granet, consejera de Grupo Antolín (España)

D. Simón Pedro Barceló Vadell, copresidente de Grupo Barceló (España)

Dra. María Cordón Muro, fundadora de BLUE Healthcare (España)

Dña. Cristina Cruz, PhD, profesora en IE University y directora académica del IE Center for Families in Business (España)

D. Manuel Domínguez de la Maza, director general de Grupo Mayoral (España)

D. Sebastián Echeverry, presidente de Transportes Vigía (Colombia)

Dña. María Luisa Guibert Ucín, presidente de Grupo Algeposa (España)

Dña. María Luisa Jordá Castro, consejera independiente y miembro del consejo asesor en compañías familiares (España y México)

D. Rafael Juan, CEO de Vicky Foods (España)

Dña. Inés Juste, presidente de Grupo Juste y vicepresidente de CEOE (España)

D. Andrés Lantero Moreno, presidente de Grupo Lantero (España)

D. Javier Lantero Rózpide, accionista y exconsejero del Grupo Lantero (España)

Dña. Carmen Matutes Prats, consejera de Palladium Hotel Group (España)

D. Ignacio Osborne Cólogan, presidente de Grupo Osborne (España)

D. Enrique Pajuelo, presidente de Ladrillos Fortes (Perú)

D. Iván Pino Zas, socio director sénior de Riesgos y Crisis en LLYC (España)

D. Luis Manuel Saldaña Aguilar, presidente del Consejo de Grupo Kasto (México)

D. Jon Santa Cruz Azcabide, presidente de Calcinor (España)

D. Alberto Sclavo Reynaud, director y consejero de Plástico Tecnológico, S. A. de C. V., Prottsa, S. A. de C. V. y de Nylco Mexicana, S. A. de C. V. (México)

D. Daniel Tejada, accionista y director de Conte Group (Perú)

D. Fernando Turner Dávila, presidente del Consejo de Grupo Katcon (México)

D. José Zudaire, director general de la Asociación Española de Capital, Crecimiento e Inversión, ASCRI (España)

Autores

Carlos Mas Ivars
Senior Partner de Strategy with Purpose
Colaborador académico de IE Center for Families in Business
Consejero y asesor independiente

Cuenta con más de treinta y cinco años de experiencia en el asesoramiento a empresas y organizaciones y en roles de liderazgo y gestión. Gran parte de su carrera profesional ha estado centrada en empresas familiares y emprendedores.

En los últimos años, su interés y actividad se han focalizado cada vez más en las propias familias propietarias, en cómo diseñar e implementar, desde la propiedad, estrategias, gobernanza y modelos para competir en entornos disruptivos, creando valor y desarrollando a las siguientes generaciones, así como iniciativas de transformación e impacto. Este interés ha culminado recientemente en la *boutique* Strategy with Purpose.

Desde el 2006 hasta marzo del 2015, fue presidente de PwC España, miembro del Consejo Mundial de PwC y del equipo de liderazgo de EMEA. Luego fue *global strategy leader and family & entrepreneurial businesses champion* de PwC para los mercados de habla hispana.

En el 2017 se incorporó a IE como vicepresidente ejecutivo de la Fundación IE, con la misión de diseñar su estrategia y establecer colaboraciones de impacto para la cocreación y difusión de conocimientos y para la promoción del talento *Beyond Borders*. En el marco de esta misión, tuvo desde el principio un foco especial como fundador y presidente ejecutivo de IE Center for Families in Business, del que es en la actualidad colaborador académico.

Tecla Keller
Senior Partner de Strategy with Purpose
Colaboradora académica de IE Center for Families in Business

Educada en Bélgica, Italia y Alemania, tiene una larga trayectoria internacional en consultoría estratégica y lanzamientos de empresas. En los últimos años se ha centrado cada vez más en entender y acompañar a familias empresarias, actividad que desarrolla actualmente desde la *boutique* Strategy with Purpose.

Sus más de treinta años de carrera en consultoría estratégica se desarrollaron en Roland Berger & Partner, Cluster Consulting (hoy, Oliver Wyman), ADL, Globalpraxis y PwC, realizando numerosos proyectos estratégicos de crecimiento y transformación para grandes multinacionales.

En su última etapa en PwC, fue miembro del equipo de Global Strategy and Leadership, donde colaboró en proyectos estratégicos de la firma, como la iniciativa global de Family Businesses.

En noviembre de 2016, se incorporó a IE con la misión de impulsar desde Fundación IE proyectos de investigación aplicada, con especial foco en el Centro de Investigación y Networking de IE Center for Families in Business del IE, del que fue cofundadora y directora durante cinco años y en el que ejerce actualmente como colaboradora académica.

BBVA Global Wealth

Global Wealth es la unidad global de Banca Privada del Grupo BBVA, cuya misión es complementar la oferta de valor financiera y no financiera de las Bancas Privadas locales con el fin de poner las mejores oportunidades al alcance de nuestros clientes.

En todas nuestras Bancas Privadas los clientes empresarios son una prioridad, por ello hemos creado un programa *ad hoc* con el objetivo de ofrecerles una oferta de valor diferencial con un enfoque holístico, más allá de las finanzas, incluyendo aspectos tan relevantes como, entre otros, la educación a siguientes generaciones, salud y arte. Todo ello, de la mano de *partners* de reconocido prestigio a nivel internacional.

Adicionalmente, gracias a nuestro *footprint* global acompañamos a nuestros clientes allá donde desarrollen sus negocios, poniendo a su disposición nuestras plataformas internacionales, con el fin de cubrir sus necesidades e impulsar oportunidades comerciales *cross border*.

Nuestro deseo es acompañar a nuestros clientes empresarios en la conciliación de su entorno personal, profesional y patrimonial con el firme propósito de convertirnos en los asesores de sus vidas.

IE Center for Families in Business

IE Center for Families in Business es una iniciativa estratégica de Fundación IE y la apuesta diferencial de IE University para aportar valor a las familias empresarias. El Centro está constituido por un equipo de académicos internacionales y profesionales expertos, que generan investigación y conocimiento de vanguardia con un valor altamente práctico. La misión común es crear conocimiento puntero y de referencia a nivel mundial, en beneficio de los socios involucrados, de la comunidad IE y de la sociedad en su conjunto.

A través de nuestra investigación y de nuestra formación de prestigio damos prioridad a desarrollar y difundir los aspectos diferenciales de las familias empresarias y su esencia como institución de confianza, poniendo en valor su contribución a la sociedad. Sobre la base de esa singularidad llevamos a cabo investigaciones para ayudar a las familias empresarias a superar los tres principales retos a los que se enfrentan: el crecimiento, la cohesión y la transición generacional.

Más información

IE Center for Families in Business :

https://familiesinbusiness.ie.edu/

ie EDITORIAL

© de la edición: Editorial Instituto de Empresa, S.L.
© de los textos: los autores

BBVA
Global Wealth

ie
UNIVERSITY
CENTER FOR
FAMILIES IN
BUSINESS