



El Conde Duque de Olivares

SERIE **EMPRESA FAMILIAR**

SI LA FAMILIA NO ES CAPAZ DE GESTIONAR EL NEGOCIO, TAMPOCO LO HARA UN DIRECTOR GENERAL FORANEO...

01.10.18

Joan Aragonés Signes

Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum
La palabra, cambio y aporte de valor

Mientras la empresa continúe siendo una Pyme Familiar la gestión debe estar vinculada a la familia, porque no suele ser viable delegarla en un profesional ajeno a la misma, que bajo sus designios haga funcionar la empresa...

Vamos a profundizar en el argumento que se aporta respecto de la idoneidad del modelo de *externalizar* la gestión en manos de un profesional ajeno a la familia, sin que la misma esté presente en la gestión. Y para ello, aportaremos un material sobre el que reflexionar:

I.-HIPOTESIS Nº 1: ¿TIENE FUTURO UNA PYME FAMILIAR QUE ESTÉ EN MANOS DE UNA FAMILIA CUYOS GESTORES NO TENGAN CAPACIDAD, VOLUNTAD O CONSENSO FAMILIAR PARA GESTIONAR EL NEGOCIO?

O formulo la pregunta de otra forma *¿es eficaz profesionalizar la gestión de una pyme familiar incorporando a un Director General foráneo, en el marco de una familia que no es capaz de gestionar la empresa, por voluntad, por capacidad o por falta de consenso?.*

La respuesta es **NO**, así de sencillo....,lo puedo decir más alto, pero no mejor. Daré un paso más: *¿existen en nuestro entorno empresarial pymes familiares supuestamente profesionalizadas con un Director General foráneo que, al tiempo, cumplan con las siguientes condiciones?:*

A.- Que se trate de una Pyme con una facturación inferior a los 25 millones de euros.

B.- Que la familia no sea capaz de gestionar el negocio por capacidad o falta de consenso.

C.- Que la familia no esté presente en la gestión del negocio y, por tanto, que el director general tenga que asumir el rol de *empresario*.

D.- Que sea familiar y, por tanto, que la totalidad de las acciones estén en manos de una familia

E.- Que no sea la filial de un grupo empresarial mayor.

F.- Que aporte eficiencia sostenida.



El Cardenal Richelieu

La respuesta está en el mercado: yo no conozco muchas, por no decir ninguna. Sin embargo, no puedo negar su existencia teórica, pero sí afirmo que su eficiencia no se deriva de la bonanza del *Modelo* referido (que no funciona), sino de la singularidad de los actores implicados. O, sea, se trataría de una *eficiencia ad hoc*.

No obstante, también podría aportar argumentos sólidos, que pondrían en evidencia la inviabilidad técnica de éste modelo de *supuesta profesionalización* de la pyme familiar con directivos ajenos, pero el espacio de este artículo y, sobre todo, su orientación me lo impiden.

Si esto es así, si la realidad empresarial de nuestro entorno corrobora cuanto afirmo *¿por qué nos empeñamos en ir en contra de la corriente? ¿por qué no empezamos a plantear los discursos de forma clara y concisa? ¿por qué no le decimos a la familia y, sobre todo, al sucesor que su pyme familiar no tendrá continuidad en el seno de su familia, si ésta no es capaz de gestionar por capacidad, voluntad o entendimiento? ¿por qué no les decimos que el recurso a la supuesta profesionalización en manos ajenas no funciona?....*

De éstas cosas se habla poco en los Protocolos Familiares y se recurre con demasiada frecuencia a la *tercera vía: profesionalizar* la gestión con un directivo ajeno a la familia...que no es más que un subterfugio para que la familia albergue la esperanza de continuar al frente de la empresa por medio de un tercero...que a la postre no hace más que alargar el problema y, sobre todo, aportar notables disfunciones a su continuidad empresarial.

¿Los hijos y sucesores reaccionarían del mismo modo si tuvieran asumida esta circunstancia? Me temo que no. En virtud del *Modelo* referido, reaccionan de forma lenta (y en muchas ocasiones conflictiva), porque saben que si en última instancia fracasan, siempre pueden recurrir a contratar los servicios de un *profesional ajeno* para que haga lo que ellos no son capaces de hacer...



El Cardenal Cisneros, regente de Castilla tras la muerte de Isabel La Católica

La falta de reconocimiento de la inviabilidad del *Modelo de Profesionalización Foránea* de una Pyme Familiar cuyos miembros no se entienden, aporta notables disfunciones al proceso familiar, aún en los supuestos en los que éste *Modelo* no se pone en marcha, porque despista a los actores implicados y no establece los límites que éstos necesitan conocer.

II.- HIPOTESIS Nº 2: EL PROBLEMA DE LA EMPRESA FAMILIAR ESTA MÁS RELACIONADO CON ENCONTRAR, EN EL SENO DE LA FAMILIA, A UN LIDER QUE APORTANDO CAPACIDADES, TENGA MOTIVOS SUFICIENTES PARA GESTIONAR UN NEGOCIO COMPLEJO POR SU NATURALEZA AFECTIVA.

El problema será más de la Familia que del miembro a quién le corresponda gestionar la empresa, porque no le resultará fácil dirigir una empresa con las siguientes consideraciones:

1.- En la que el **activo** más importante no es el capital, sino la gestión que pueda aportar él y un reducido equipo de directivos. Esta una de las razones, por las que no se puede-debe transmitir la gestión a un profesional ajeno a la

familia: en una empresa de esta naturaleza, uno se puede encontrar sin empresa, porque se la puede llevar el directivo ajeno a la familia...

2.- En una empresa que opera en un **Sector Duro**, que comporta una dedicación muy intensiva.

3.- Con una **dimensión reducida**, en la que el *resultado-valor* duradero depende más del ingenio y del sacrificio de la cúpula directiva que de la estructura de capital o de la marca.

4.- Una sociedad en la que el Líder ostentará una **participación insignificante** en el capital y el resto de las acciones estarán en manos de la misma estructura directiva que él tiene que dirigir...

5.- Una Empresa Familiar, que suele tener una **tendencia a igualar las compensaciones** que reciben sus miembros de la empresa y, sin embargo, deben aceptar las *ingratas desigualdades* en las contribuciones, porque la Naturaleza las ha creado y la familia no las regula con los sueldos.

6.- Con una Familia que no tiene del todo claros éstos condicionantes para dirigir el negocio...



Juan Manuel Fernández Pacheco, Marqués de Villena, mentor del Rey Enrique IV de Castilla

¿Cuál suele ser el problema que tienen la mayoría de las Pymes Familiares?: encontrar a una persona que desee dirigir y por tanto, enfrentarse con el resto de la familia e hipotecar una buena parte de su vida...

III.- HIPOTESIS Nº 3: LA PYME FAMILIAR TIENE UN TAMAÑO REDUCIDO, QUE DEMANDA UNA GESTIÓN CON UNA ORIENTACIÓN MAS PERSONALISTA. EN ESTE TIPO DE NEGOCIOS EL RESULTADO TIENE MUCHO QUE VER CON LA CAPACIDAD DE UN REDUCIDO GRUPO DE DIRECTIVOS, QUE SON SU ALMA MATER.

Es más, algunos expertos empiezan a reconocer que en éste tipo de empresas, la estrategia, la estructura y los sistemas de gestión parten de sus realidades humanas, porque **la fortaleza no está en el producto, ni en la estrategia, ni en los recursos financieros. La fortaleza está en el ingenio, forma de ser y aportaciones de su diminuto staff directivo.**

Por simplificar, podemos decir que el diminuto staff directivo conforma el activo más valioso de la empresa, sin él, sin su contribución no hay empresa posible... Sin embargo, y en contrapartida, este reducido staff directivo suele demandar amplias prerrogativas para gestionar, pocos niveles de formalización, pocas exigencias para *dar cuentas*, y sobre todo, sentirse cómodo en la gestión... Circunstancias todas ellas, que chocan con la equiescencia de un negocio familiar, que tiende a incorporar muchos elementos de control, una amplia participación de los accionistas en la toma de decisiones, órganos colegiados de dirección, etc.

Y todo ello, se puede ver agravado con la ineludible incorporación de las nuevas generaciones que incrementa la dispersión de las acciones y por ende, diluye más el impacto de las que dispone el director general familiar.



D. Beltran de la Cueva, supuesto padre de La Beltraneja, hija del Rey Enrique IV de Castilla.

EL COMPORTAMIENTO CONSONANTE CON LAS HIPOTESIS ANTERIORES

Si aceptamos la validez de las hipótesis anteriores debemos dar respuesta a la siguiente proposición: ***¿qué hacemos si la familia no es capaz de gestionar la empresa con eficiencia y racionalidad por problemas de capacidad, voluntad o consenso (que es una forma de incapacidad)?***. Es una decisión que deberemos prever para en la medida de lo posible pactar, ahora, la solución que entendemos debe ser más racional.

Si la familia no es capaz de gestionar la empresa con eficiencia y racionalidad, deberá tomar la decisión de ceder la gestión y toda o parte de la propiedad de las acciones, en manos de un tercero para revestirlo de la potestad suficiente para gobernar la empresa con eficiencia y racionalidad, favoreciendo la continuidad del negocio.

Esta proposición puede resultar dura, pero es real, motivo por el que no debemos aceptar como fórmulas duraderas, algunas de las soluciones coyunturales que nos aporta el mercado:

A.-NOMBRAR UN GERENTE PROFESIONAL AJENO. Puede ser una solución coyuntural, de tránsito mientras se gestiona una salida definitiva del negocio.

B.-PROHIBIR QUE LA FAMILIA TRABAJE EN LA EMPRESA. Puede ser otra solución adecuada de forma coyuntural, como tránsito para pergeñar una solución más definitiva.

C.-QUE CADA FAMILIA NOMBRE A UN MIEMBRO EN LA GESTION. Es otra solución, que debe ser entendida de forma provisional, como tránsito hacia una más definitiva, sólida y duradera.



El Rey Felipe V desencadenó la decadencia de las Españas

El mundo de la empresa familiar tiene algunos ingredientes sobre los que conviene investigar y evaluar de manera objetiva. Este creo que es uno de ellos, dado que aporta una importancia relevante, porque: **(1)** impacta en las salidas del negocio familiar, facilitando el proceso u orientando los comportamientos de la familia para evitarla; **(2)** y, al tiempo, aporta un claro reconocimiento de la necesaria función directiva en la empresa familiar. Ambos escenarios se retroalimentan porque se trata del mismo proceso, visto desde perspectivas diferentes.



Joan Aragones Signes
Aportar valor con la palabra