



SERIE *EMPRESA FAMILIAR*

EVALUAR EL RIESGO FAMILIAR

01.05.19

Joan Aragonés Signes

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

No hace falta explicar lo que significa *riesgo familiar*, cualquier empresario lo sabe, porque lo ha visto de cerca. Es lo primero que le contaron cuando comenzó a desarrollar negocios con su familia. Sin embargo, la vida empresarial se suele desarrollar al margen de este riesgo, se opera como si no existiera. O mejor dicho, se funciona con un notable desconociendo de las claves que deben orientar la gestión del negocio para minimizar el riesgo de la eclosión familiar.

Se dice que solo ven los que desean hacerlo, porque muchos miran como los ciegos... Y otros, tan sólo ven aquello que desean percibir en el marco de sus expectativas vitales. La realidad es única, pero cada persona la ve tamizada por sus percepciones. Por esta razón, ante una misma realidad los seres humanos la interpretan de manera distinta.

El *riesgo familiar* está presente en todos los negocios compartidos por personas que mantienen vínculos consanguíneos. Y para minimizarlo y gestionarlo de manera adecuada, conviene considerar algunas claves básicas: **(1) reconocer** la existencia permanente y continuada del *riesgo familiar*; **(2) inventariar** los elementos que aportan *riesgo familiar*; **(3) incorporar mecanismos** que permitan evaluar el *riesgo familiar*; **(4) elaborar un informe** que concrete el *riesgo familiar* en términos operativos.

I.-RECONOCER LA EXISTENCIA DEL RIESGO FAMILIAR

El *riesgo familiar* es **inherente** con los negocios familiares, porque no resulta fácil compatibilizar de manera eficiente, *afecto y gestión*, operan como el *aceite y el agua*, lo que supone que aportan una contradicción permanente. Pensemos en lo delicado que es mantener una postura ecuánime, cuando se tiene que evaluar, corregir, reconducir y/o poner frenos a las expectativas, comportamientos o actitudes, de otros miembros de misma unidad familiar, con quienes se debe relacionar para continuar disfrutando del espacio familiar que les vincula... No es fácil asumir la función directiva cuando se debe actuar con primos, hermanos, padres o cuñados.

El *riesgo* es **permanente**, porque está vinculado con la gestión y con las relaciones operativas de todos y cada uno de los miembros de la unidad familiar que comparten el negocio. El riesgo suele afectar más a los que tienen presencia en la gestión, pero también incide en los *accionistas pasivos* (los que no participan en la gestión, ni en el trabajo).

El *riesgo familiar*, por tanto, es **inherente** a la condición del negocio compartido y, al tiempo, es **permanente** porque afecta de forma recurrente a todos y cada uno de los actos, decisiones, acuerdos y marcos de relación que la familia mantiene con los miembros que componen el clan. Por esta razón, los protocolos familiares se quedan cortos, porque pretender dar respuestas estáticas a realidades dinámicas. Y por mucho que se formulen alegatos a la necesaria actualización de sus contenidos, no siempre se hace con el rigor que el *riesgo familiar* demanda de manera continuada.



Los asuntos familiares continúan provocando notables disfunciones en los negocios que se comparten, y por ende, en las familias propietarias de los mismos. Y lo hacen porque los asuntos familiares no se están gestionando de forma coherente con su realidad.

En los últimos años hemos tenido ocasión de vislumbrar como el *riesgo familiar* continúa emergiendo, en grandes, medianas y pequeñas compañías, aportando notables disfunciones en el negocio y en las personas: Lladró, el Corte Inglés, Eulen, Gullón, la familia Sala de SM Resinas de Alicante, Germaine de Capuccini, Churruca, Freixenet, ...

Hablamos de crisis familiares en compañías referentes que han tenido un *Protocolo Familiar* (debidamente negociado, suscrito y visible), que en teoría les debía haber protegido del *riesgo familiar*. Sin embargo, no lo ha hecho.

II.- LOS FUNDAMENTOS DEL RIESGO FAMILIAR

1.- SUELDOS INADECUADOS

El *riesgo familiar* está vinculado con los afectos y estos tienen mucho que ver con los agravios comparativos que provoca la aportación de cada uno de sus miembros. Los agravios comparativos generan montañas de afectos adversos...

Mintzberg dice con razón que los sueldos no motivan, tan sólo desmotivan porque suelen ser una fuente de insatisfacción por el agravio comparativo que provocan cuando están mal diseñados. En el mundo de la empresa familiar, **las compensaciones inadecuadas son uno de los mayores detractores del sistema familiar, porque carcome sus endebles cimientos.**

Vamos a poner un ejemplo práctico: *¿cuál debe ser el sueldo del miembro de la familia que ejerce la función de Director General-CEO en una empresa familiar que factura 100 millones de euros, que genera 15 millones de beneficios y opera en una actividad cuyo resultado final tiene mucho que ver con la capacidad, entrega, visión y saber hacer de quien asume el rol que hemos convenido en llamar de “empresario”?*. En este ejemplo, la familia la componen dos hermanos, uno que es director general y el otro trabaja en la empresa en una actividad en la que no se notan sus contribuciones, porque tan solo es un “acompañante”. Los dos hermanos se reparten cada año 3 millones de euros en dividendos. Por tanto, el sueldo aparentemente es poco importante, dado que no les falta dinero y, además, el monto mayor proviene del dividendo.



¿Cuál debería ser el sueldo de cada hermano?. La gran mayoría de las empresas familiares considerarían que el sueldo es el “chocolate con loro” de un negocio que le otorga a cada hermano 1,5 millones de euros anuales en forma de dividendos, porque el negocio les entrega 125.000 euros mensuales a cada uno de ellos en dividendos, motivo por el que en la práctica de nuestras Pymes

Familiares cobrarían el mismo sueldo o con una diferencia simbólica, que se elevaría a la categoría de *sueldo de mercado* en el marco de lo que se infiere del Protocolo Familiar suscrito. Esto es lo que aparenta ser razonable.

Sin embargo, la realidad familiar opera por otros derroteros, porque el resto de los miembros de la unidad familiar, la esposa y los hijos de ambos actores (así como el círculo de amistades próximo) estarán denunciando de manera permanente la desequilibrada aportación de cada hermano al resultado final del negocio. La esposa le recriminará a su marido (el Director General) que debería actuar como su cuñado, trabajar poco y cobrar prácticamente lo mismo... Los hijos del CEO le dirán que la empresa la ha hecho su rama familiar (porque es la obra de su padre), pero que las acciones las deben repartir con su primo, cuyo padre no ha hecho nada o al menos, no ha hecho lo mismo...y ahora “*nuestro primo tendrá el 50% del negocio y nosotros dos el 25% cada uno, lo que es muy injusto...*”

El socio “*acompañante*” podrá decir que su hermano el director general hace lo que desea y, por ende, no necesita nada más, porque está a gusto con lo que hace... Y, hasta es probable que diga, que su hermano se ocupa de gestionar la empresa y él de cuidar de sus padres y a los hijos de su hermano, sus sobrinos, porque como este no tiene tiempo, lo hace él y por ende, ambos aportan algo similar. Y, además, el tiene la *grandeza* de darle autonomía al hermano, porque *le deja hacer*, no como otros que se entrometen donde no deben...



Gestionar de manera adecuada el sistema de compensaciones y sobre todo el sueldo, es uno de los ejes fundamentales para minimizar el riesgo familiar, porque su adecuada existencia permite tapar bocas de los demonios internos, que intentan hacer emerger las voces cercanas que denuncian de manera recurrente el desequilibrio entre lo que se aporta a la empresa y lo que se percibe de la misma en forma de compensaciones (sueldo, condiciones de trabajo, estatus diferencial, coches, etc).

Para dar una respuesta clarificadora de cuanto deseo exponer y retornando al mismo ejemplo antedicho en la empresa referenciada, un sueldo equilibrado para la coyuntura de esa familia que minimice el *riesgo familiar*, podría ser el siguiente: (1) el director general-CEO-empresario, debería cobrar un sueldo fijo

anual de no menos de 250.000 euros y un variable vinculado con los resultados de otros no menos de 250.000 euros; (2) y su hermano, el socio “acompañante”, debería recibir una compensación salarial que no generara agravios comparativos con el que más aporta y, por ende, una retribución igualmente de mercado que debería suponer un sueldo fijo de no más de 50.000 euros y un variable de cómo máximo 25.000 euros. De esta forma, un hermano podría ganar 500.000 euros y el otro 75.000 euros.

¿Esta circunstancia se concreta de este modo en las empresas familiares de nuestro entorno?. ¿Los protocolos familiares exponen los asuntos con esta crudeza o lo difuminan con el alegato de que los sueldos deben ser de mercado? ¿Qué supone un sueldo de mercado para un empresario cuyo negocio familiar gana de manera recurrente 15 millones cada año y cuyo resultado tiene mucho que ver con su esfuerzo personal e intransferible?... Son respuestas que la orientación del texto me impide abordar, pero cuyo contenido se vislumbra.

2.-STATUS DIFERENCIAL INADECUADO

Es otro ingrediente que aporta *riesgo familiar* y tiene mucho que ver con el *sistema de compensaciones* anterior, porque la falta de reconocimiento económico de la figura del motor de la actividad (el CEO que en una Pyme Familiar es el *alma mater*), provoca ensombrecer sus funciones, condicionar la libertad de movimientos que suele demandar el negocio y, al tiempo, favorece emerger el *liderazgo informal* como el mayor atributo que le otorga las facultades que el director general necesita para desarrollar sus funciones de manera eficiente.



El Liderazgo informal es malo cuando es el fundamento del atributo del poder, porque implica que el rol directivo no está reconocido, aceptado y defendido por la familia titular del negocio. No resulta fácil que una familia reconozca la necesidad de la Función Directiva aplicada a sus miembros. Digamos que la familia cuando piensa en el Liderazgo es para que se lo apliquen al resto de los empleados y directivos, no para los miembros que conforman la unidad familiar. Porque los valores de la familia tienden a aplicar las obligaciones y derechos con el mismo rango para todos sus miembros. Por esta razón, todos los hijos tienen la misma obligación de aportar a la empresa todo su empeño y, por ende, todos deben asumir el compromiso de defender los colores de la familia y ocuparse de trabajar de manera eficiente. Ni más ni menos...

Este es el motivo por el que la tendencia es a la de igualar, porque si se igualan las obligaciones lo lógico es que las compensaciones se asemejen y se obvие la función directiva, porque aparenta ser innecesaria para los miembros de la familia presentes en la gestión del negocio, porque todos tienen las mismas obligaciones... Los padres tienen toda su lógica familiar: **se igualan las aportaciones y por ende se deben igualar las compensaciones, los estatus y las atribuciones.** Y con este marco, se crean todos los problemas del mundo mundial, porque se diseñan una expectativa ideal, en la que se antepone el deseo a la realidad, se antepone lo que un padre desearía que hicieran sus hijos con lo que pueden hacer, con lo que saben hacer y con lo que desean hacer. Por tanto, **el sistema de igualar las obligaciones forma parte del deseo pueril de todo buen padre, pero está muy alejado de la realidad familiar y del mundo en el que vivimos**, porque cada hijo es lo que es y la empresa no es más que un marco en el que se expresan sus capacidades, expectativas, deseos y realidades.



3.-SISTEMAS DE GESTIÓN FAMILIAR QUE NO SON DE ESTE MUNDO

Inventos que pueden ser adecuados para la dinámica familiar pero no para los negocios. Es otra dimensión necesaria. La familia se debe dotar de *sistemas de gestión* que aporten objetividad en las relaciones familiares. Y estos sistemas tienen más que ver con las referencias universales con los que se funciona en cualquier negocio, que inventar un submundo familiar que opera como un reducto al margen de las Leyes del Mercado. **La profesionalidad en la gestión debe ser la clave.** Y por ende, se deben romper los moldes mentales que intentan aportar mundos que no existen.

Toda empresa familiar que aporte profesionalidad, rigor e implante *sistemas de gestión* que son eficientes para sustentar las relaciones de los profesionales que intervienen en la gestión del negocio (sean o no miembros de la familia), está

desarrollando un aporte de una gran relevancia para minimizar los riesgos de una eclosión familiar:

3.1.- Órganos de participación y gobierno, como el Consejo de Administración, el comité de dirección y los comités operativos, que aporten objetividad en la toma de decisiones.

3.2.- Control de gestión permanente de la actividad, con auditores externos que confirmen la veracidad de la información manejada. Así como una gestión racional de la caja.

3.3.- Voces externas a la unidad familiar que aporten visiones diferentes de las que se infieren de la propiedad y, al tiempo, una mayor ecuanimidad en la evaluación de los miembros de la unidad familiar, y en la incorporación de los nuevos miembros. Estas *voces externas* deben tener presencia en los órganos de participación y gobierno de la empresa.

3.4.- El sistema de gestión del conflicto potencial de los accionistas que debe enmarcar la gestión del *riesgo familiar* permanente.

3.5.- El pacto de salida del negocio si los accionistas no se entienden.

3.6.- El sistema de relación de los miembros de la familia con la empresa en su calidad de clientes, proveedores, prestamistas o prestatarios del negocio.

3.7.- El interés de los miembros de la familia por el negocio. Muchos padres se sorprenderían si llegaran a descubrir el interés real que tienen sus hijos por sus empresas familiares...



4.- ASUMIR CIERTAS REALIDADES FAMILIARES

Que nuestro entorno pretende difuminar bajo el aurea de la consideración familiar y de una liturgia poco consonante con el mundo en el que vivimos:

4.1.-El falso *principio de la confianza ciega* que suele comportar no controlar la gestión, ni los resultados de los miembros de la familia presenten en el negocio, porque se supone que no sustraerán nada que no sea suyo o que aportarán todo lo que puedan y más...

4.2.-Dejar claro que los fundadores **no se jubilan solos** si no que necesitan del ineludible empuje del sucesor con las mejoras que incorpore en los resultados del negocio.

4.3.-Que en una empresa familiar **la potestad se infiere del éxito**, no de las facultades transferidas.

4.4.-Que **no es lo mismo** ser padre que hijo o primo o hermano. El marco de la relación se modifica y se adecúa para cada situación. La familia lo debe saber.

4.5.-Que no se le puede pedir a la siguiente generación que **compense a la anterior**, por los insuficientes aportaciones que hicieron sus padres.

4.6.- Que la **familia patriarcal** se diluirá poco a poco en otras unidades familiares que con el tiempo irán creando sus hijos.

4.7.-Que **no todos los hijos** desean lo mismo, ni tienen el mismo interés por el negocio.

4.8.- Que los seres humanos (sean o no miembros de la familia) **sin control**, tienden a descontrolarse.

4.9.-Que los padres tienden a **evaluar** subjetivamente a sus hijos... Y lo hacen en las empresas familiares, en las consultas de los médicos y en todos los actos de la vida.

4.10.- Que los **cónyuges** participan siempre en el negocio familiar, porque aunque formalmente no lo hagan, lo hacen en sus vidas privadas porque se duermen con los socios.



4.11.-Que los miembros de la familia no son buenos o malos en abstracto, lo son en el marco de sus comportamientos visibles y estos pueden ser mejores o peores en coherencia con el **modelo o sistema que les regula**.

4.12.-Que **separarse no aporta valor** permanente si no se conocen las causas en las que se sustenta la misma, porque el error si no se asume se suele repetir en la siguiente generación.

4.13.- Se debe asumir la naturaleza de la empresa familiar y gestionar desde la realidad que conforma, porque **no se puede renunciar a lo que uno es** (sin modificar la estructura del capital), ni operar al margen de sus designios.

III.- MECANISMOS PARA EVALUAR EL RIESGO FAMILIAR

Es otra dimensión necesaria. La familia debe incorporar mecanismos que evalúen de manera recurrente el *riesgo familiar*. Y para ello, es bueno

identificar los parámetros que se deben ponderar y al tiempo, delegar en un profesional el estudio de su impacto en la empresa.

La familia debe comenzar por reconocer operativamente *el riesgo* y por ende, asumir que debe conocer de manera recurrente el impacto que el mismo está provocando en la familia y en los negocios. Si la empresa de manera periódica desarrolla los estudios de riesgo que se derivan del análisis interno de un plan estratégico, de igual forma debe proceder para conocer el estado del *riesgo familiar* cuyo impacto puede ser más relevante para la gestión y el futuro del negocio que el que se deriva del diseño de la estrategia de la empresa, porque cuando *el toro te pilla*, cuando *la sangre llega al río*, suelo arrastrar con todo, con el pasado, con el presente y con el futuro. Motivo por el que el *riesgo familiar* se debe evaluar y ponderar de manera recurrente.

El estudio del *riesgo familiar* lo debe hacer un **profesional ajeno** a la empresa, porque en caso contrario, la tendencia será la de ver tan solo lo que los parámetros culturales permiten vislumbrar, porque el resto no se constatará porque el *sistema familiar* tenderá a relegarlo.



El *riesgo familiar* se debe ponderar evaluando de manera operativa los fundamentos del *riesgo* antedichos. El proceso comporta medir cada uno de los fundamentos del *riesgo familiar* desde la existencia comparativa del mismo con el mercado, y al tiempo, con el impacto que provocan en los miembros de la unidad familiar, porque lo importante no es medir el fundamento, sino su aplicación operativa y, por ende, la percepción que genera en la familia que comparte el negocio.

La evaluación del *riesgo familiar* se debe **parametrizar** incorporando mecanismos que permitan la comparación temporal con otras visiones desarrolladas con anterioridad, porque importa más el avance que la perfección, es más destacable la mejora del clima, de la gestión y de la percepción de la realidad familiar, que la solidez del sistema comparativamente con el mercado.

IV.- UN INFORME QUE CONCRETE LA EVALUACION DEL RIESGO FAMILIAR

Para elaborar un informe se deben **ponderar** los fundamentos del *riesgo familiar*, porque cada empresa conforma un universo particular, que

condicionará la importancia relativa que tienen los factores que indican en el *riesgo familiar*. Por esta razón, se deben ponderar los fundamentos del *riesgo* y determinar la importancia relativa de cada uno de ellos.

Para ponderar de manera adecuada los fundamentos del *riesgo familiar*, se deben tener en consideración los **factores de coyuntura** que inciden en el *riesgo familiar*. Los más relevantes suelen ser: (1) los miembros de la unidad familiar, tanto en términos cuantitativos como cualitativos; (2) la edad de los actores relevantes implicados en el proceso; (3) el sector en el que opera la empresa, porque suelen demandar respuestas adaptativas diferentes que impactan en la gestión del negocio; (4) la coyuntura financiera; (5) los planes de desarrollo porque indican plenamente en la gestión y en la toma de decisiones...

No es fácil ponderar el *riesgo familiar*, pero el proceso demanda hacerlo, porque no todos los *fundamentos* tienen el mismo peso específico y sobre todo, no tienen la misma importancia relativa para cada empresa, porque los *factores de coyuntura* inciden de manera notable en el resultado final.

El informe se debe elaborar como un **diagnostico de coyuntura sobre el riesgo familiar** y es preceptivo que lo elabore un profesional externo e independiente, para que pueda emitir una opinión objetiva de algo tan delicado como el *riesgo familiar*.

El proceso anterior no aporta garantía alguna. Tan solo permite evidenciar de manera objetiva una realidad familiar, cuyo reconocimiento ayuda a incorporar una gestión consonante con la coyuntura. Y de este modo, intentar que la singularidad familiar sea un **activo** que aporte contribuciones positivas y no un **pasivo**, que rompa la familia y acabe con los cimientos de la empresa.

Si alguien me preguntara *¿cuál es el problema mayor que tiene una empresa familiar?* mi respuesta sería inequívoca: **no aceptar su realidad familiar**, porque es el Talón de Aquiles de los negocios familiares, que han sabido forjar grandes empresarios visionarios, que han sido capaces de vislumbrar lo que otros no han podido ver, porque han sido sagaces, intuitivos, emprendedores y buenos gestores de la operativa de sus visiones. Sin embargo, un buen número de estos empresarios se han quedado *ciegos, sordos y mudos* ante su realidad familiar...Huelen lo que hace el mundo, pero se quedan ciegos ante las visibles actuaciones de su familia...

Por esta razón, es recomendable evaluar *el riesgo familiar de manera operativa*, con la ayuda de un profesional de reconocido prestigio, que aporte su visión sin ataduras ni intereses y, al tiempo, hacerlo de forma recurrente porque la realidad es dinámica, evoluciona al compás de la familia, del negocio y del mundo en el que vivimos.



Joan Aragones Signes
Aportar valor con la palabra