



RETOS EN LA SUCESIÓN DE LAS SAGAS EMPRESARIALES

Cuando la familia hace aguas, la empresa se hunde con ella

El relevo generacional en una empresa familiar es el paso más delicado y en el que más errores se cometen. La falta de comunicación enmascara los problemas, que pueden desmoronar, desde dentro, el negocio.

SERGIO SAIZ, Madrid

Rivalidades entre hermanos, incompetencia del sucesor o responsabilidades mal repartidas. Son muchos los obstáculos a los que tiene que hacer frente una empresa familiar cuando se plantea el relevo generacional.

De estas compañías, sólo el 30% llega a la segunda generación y el 15% a la tercera. Estas cifras han servido como excusa para acuñar la frase: *Abuelo fundador, hijo derrochador, nieto mendigo*. Aunque se pueden encontrar muchas causas para este alto índice de fracaso, la mayoría oculta un problema común: la falta de comunicación.

Para Julia Téllez, socia responsable del área de Empresa Familiar del bufete Gómez-Acebo & Pombo, la clave es "menos miedo y más comunicación". Los hijos no se atreven a preguntar a su padre cuándo se va a retirar o cómo va a ser la sucesión. Es habitual que sea el padre quien elija a su sucesor sin tener en cuenta las

Los hijos no siempre tienen que dirigir la empresa; una solución es que sólo sean accionistas

expectativas de los hijos. Los herederos, guiados por un mal entendido concepto de lealtad, tampoco suelen cuestionar las decisiones del padre.

El papel de la mujer también es muy importante, según señala Téllez, en la sucesión. Hasta hace poco, la mujer, aunque trabajase en la empresa, se mantenía en un segundo plano en la toma de decisiones. Sin embargo, es-



Natura Bissé está inmersa en pleno proceso de sucesión.

to está cambiando, sobre todo en las generaciones más jóvenes, donde las hijas se implican al mismo nivel que sus hermanos. Esta diversidad enriquece el proceso.

A veces, lo más justo no es lo mejor para la empresa. No se puede elegir al sucesor pensando en quién ha dedicado más años a la empresa, sino en quién la conoce mejor y está más preparado, tanto en formación, como en experiencia, para tomar las riendas de la empresa.

Consenso en la familia

La sucesión tiene que ser algo consensuado y voluntario, apunta la socia de Gómez-Acebo & Pombo. Elaborar un protocolo familiar puede llegar a ocupar hasta un año de tiempo, en el que hay que negociar cada punto para que todos los parientes estén de acuerdo con el resultado final.

El sucesor no debe ser elegido en exclusiva por quien deja el cargo, sino que ha de ser una decisión consensuada entre todos. Pero,

además, el elegido tiene que querer asumir esa responsabilidad, ya que, en muchas ocasiones, un hijo acepta el bastón de mando guiado por una lealtad invisible hacia su progenitor o hacia la familia. Sin embargo, si no tiene pasión por ese puesto, mal va a saber defenderlo, por mucho que se desviva por el negocio.

Otra opción es elegir a un director externo a la familia y que los herederos mantengan sólo su condición de accionistas, pero alejados de la gestión del día a día. También se puede plantear un sistema mixto, en el que un hermano dirige y el resto son accionistas.

Se tome la decisión que sea, Téllez advierte del riesgo de no involucrar a la familia política en la toma de decisiones, ya que, en caso contrario, lejos de colaborar en el proceso, lo podrían obstaculizar. La comunicación en estos casos es fundamental.

Regular y dejar clara la relación de la familia con la empresa es esencial para que ésta no termine convirtiéndose en un cementerio de elefantes, donde acaba el cuñado que está en paro o el hijo que no quiere estudiar. En la empresa se refleja todo lo que pasa en la familia y, si ésta hace aguas, la compañía se hunde con ella.

Un puente entre padres e hijos

¿Cómo ven un padre y un hijo la misma empresa? Inma Puig, asesora de familias empresarias y colaboradora académica de Esade, ha reunido en el libro *Retratos de familia* la historia de varias sagas en la que se ofrecen distintos puntos de vista: la de la madre, los hijos o el cuñado. Cada relato refleja algún problema de los que, a diario, viven muchas compañías familiares, como "la constelación" de parientes que asedian la firma, ya sean cuñados que quieren vivir del cuento y cobrar lo mismo que aquellos que entregan su vida por sacar adelante el negocio, o un hijo que preferiría ser cualquier otra cosa antes que empresario, pero que se encuentra con mil y un obstáculos para trabajar en otro lugar. El objetivo de estos relatos "es servir de puente de comunicación entre padre e hijo", según Puig.

Cosmética con apellido de lujo

No es fácil quedarse en el paro a los cincuenta años. Ricardo Fisas sabía que nadie le iba a dar trabajo a esa edad, pese a su dilatada experiencia profesional como directivo de una fábrica de piensos para animales que hidrolizaba proteínas. En ese puesto, se había dado cuenta de que los empleados que trabajaban con componentes hidrolizados tenían la piel de las manos en un estado inmejorable, así que decidió analizar varias muestras en un laboratorio. Así nació Natura Bissé, una de las marcas de alta cosmética más conocidas del mundo, cuyas cremas son utilizadas por la princesa Letizia o por Julia Roberts. Ricardo Fisas, fundador y presidente, cuenta con orgullo cómo sus hijos y sus cónyuges han tomado las riendas del negocio. En su caso, será su hija mayor la que dirija el destino de la compañía, decisión que adoptaron los cuatro hermanos. Fisas asegura que, en Natura Bissé, todos los pasos estratégicos tienen que ser aprobados de forma unánime por el consejo de familia. El traspaso de poderes se hará de forma progresiva y estará concluido antes de que acabe el año.