

Cinco errores a evitar en la empresa familiar

Confundir familia y empresa es uno de los errores recurrentes de las empresas familiares. Josep Tàpies recopila los más frecuentes en el libro *Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta* y ofrece algunos consejos para evitarlos.



1 de octubre de 2018

Walmart, considerada la mayor empleadora privada del mundo, es una empresa familiar. Pese a que el concepto de empresa familiar suele asociarse a una tipología muy concreta de compañía, no tiene nada que ver con el tamaño ni con el hecho de cotizar en bolsa o no. Depende de la voluntad de la familia propietaria y, por supuesto, de su capacidad de mantener el control de las grandes decisiones.

Esta particularidad da pie a la principal amenaza a la que se enfrentan las empresas familiares: la unidad de la familia propietaria. Saber dónde empieza una y termina la otra, y salvaguardar esos límites, es uno de los grandes cimientos sobre los que se erige la supervivencia de ambas, según el profesor del IESE [Josep Tàpies](#).

Su experiencia al frente de la [Cátedra de Empresa Familiar del IESE](#), con más de 30 años de historia, le ha permitido identificar los cinco deslices que se repiten con más frecuencia en este tipo de compañías. Conocerlos ayuda a prevenirlos, como explica en el libro [Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta](#), un "manual de bolsillo" para entender y dirigir mejor una empresa familiar.

1. Padecer el síndrome del ADN

Las capacidades de dirección y de gobierno no se transmiten genéticamente, así que los hijos de un buen empresario no tienen por qué ser buenos empresarios.

Por ello, uno de los errores por excelencia en la empresa familiar es la obstinación del fundador en dejar a toda costa la dirección de la compañía en manos de su descendencia. En ocasiones, el resultado puede ser un CEO menos experimentado y con peores cualificaciones que si fuera externo.

Para un padre, resulta difícil aceptar que sus hijos no son la mejor opción para sucederle, como explicaba Bill Marriott en una entrevista de 2013. En su caso, esperaba que su hijo John tomara el testigo en la dirección de la cadena de hoteles Marriott. Y para ello "se formó durante más de 30 años". Sin embargo, en este caso el padre fue capaz de darse cuenta de que "no era la opción adecuada, ni para John ni para Marriott", así que finalmente asumió que lo mejor era escoger un sucesor externo a la familia para dirigir una empresa con unos ingresos de casi 23.000 millones de dólares.

Es fundamental conocer bien a los miembros de la familia, identificar sus vocaciones, respetar sus voluntades, escoger a la persona más preparada para cada cargo (ya sea de la familia o externa) y planificar el proceso de sucesión con mucho tiempo.

2. Confundir los lazos de afecto con los contractuales

Las relaciones en una familia se rigen por el cariño y el afecto. Los familiares se quieren por lo que son, no por lo que saben hacer. Por el contrario, en una empresa se contrata a los empleados por su experiencia, sus competencias y sus habilidades. Como en la empresa

familiar conviven familia y negocio, es esencial saber separar ambos ámbitos.

Por fortuna, cada vez más compañías cuentan con órganos de gobierno para ayudar a articular ambas esferas, como constata un [estudio](#) publicado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE y Atrevia.

Este informe, realizado a partir de entrevistas con empresas familiares de Latinoamérica, España y Portugal, muestra que el órgano más implantado en el ámbito de la organización de la empresa es el consejo de administración (66%). En el del gobierno de la familia, los más extendidos son el consejo de familia (56%), un foro donde los miembros de la familia empresaria se reúnen para debatir y consensuar las decisiones que luego se trasladarán a la empresa; la asamblea familiar (39%), un encuentro formal que se realiza como mínimo una vez al año y cuya misión es fomentar la unión y armonía entre los miembros de la familia, y la oficina familiar (30%), un órgano encargado de ordenar y gestionar los patrimonios de la familia.

3. No respetar las reglas del mercado

Las peculiaridades de las empresas familiares no las eximen de respetar las reglas del mercado por las que se rigen todas las compañías.

Aunque las familiares tienden a priorizar la preservación del legado por encima de los beneficios inmediatos, los accionistas también esperan un reparto de dividendos y un crecimiento del valor de sus acciones en el presente. Además, no todos los miembros de la familia están directamente vinculados a la actividad de la empresa, y ellos también deben tener sus motivaciones e incentivos para sentirse accionistas implicados y responsables.

Por ejemplo, SC Johnson, cuyo amplio catálogo incluye marcas como Raid o Autan, creó un "fideicomiso familiar" (*trust*) que distribuía de manera discrecional los dividendos entre la familia propietaria para asegurar la unidad y la armonía.

Del mismo modo, hay que respetar las reglas del mercado a la hora de establecer las retribuciones. Ser miembro de la familia propietaria no debería conllevar privilegios salariales de ningún tipo y, para evitarlos, lo mejor es alinearse con los sistemas retributivos del mercado laboral. Aplicar un doble rasero minará la motivación de los empleados.

4. Retrasar la sucesión

Al máximo responsable de la empresa normalmente le cuesta ceder el testigo a la siguiente generación. Casi siempre encuentra alguna excusa para considerarse imprescindible. Y, por desgracia, retrasar la sucesión es uno de los errores que más problemas conlleva, desde la desmotivación de la siguiente generación hasta la sensación de desconcierto en la organización, que puede llegar a paralizarla.

Llevar a cabo este proceso con anticipación, planificación y eficiencia es una de las mejores formas de velar por la supervivencia de la empresa familiar. Por ello es preocupante que más de la mitad de las empresas familiares todavía carezca de un plan de sucesión, como advierte un [estudio](#) realizado por la Cátedra de Empresa Familiar junto a KPMG y Russell Reynolds Associates.

5. Confiar en que "a nosotros no nos pasará"

Sentirse a salvo de estos errores aumenta la probabilidad de caer en ellos. La humildad, la honestidad y la capacidad de detectar las debilidades de la empresa y de la familia son claves para anticipar los problemas, identificarlos si ya existen y ponerles remedio antes de que sea demasiado tarde.

En caso contrario, la empresa familiar se arriesga a sufrir tensiones internas que la aboquen al fracaso o a la venta. En este sentido, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE tiene una investigación en marcha sobre las fusiones y adquisiciones de compañías familiares en los últimos años para comprobar cuáles han sido las causas de la venta de participaciones y si se trata de un fenómeno tan extendido como parecen dar a entender los medios de comunicación.

www.iese.edu/es/insight