

Fortunas

## Los problemas de las empresas familiares más allá de la sucesión

Manme Guerra

1207 words

6 October 2024

[Cinco Dias.com](https://cincodias.com)

CINCOM

Spanish

© DIARIO CINCO DÍAS, S.A

Aunque las peleas entre padres e hijos, hermanos y primos son las que más atención ocupan, los expertos señalan otros retos más comunes a los que se suelen enfrentar este tipo de compañías

Peleas entre hermanos. [Hijos que se vuelven en contra de su padre \[https://cincodias.elpais.com/companias/2023-10-07/celos-juntas-y-demandas-asi-se-convirtio-vega-sicilia-en-el-falcon-crest-espanol.html\]](https://cincodias.elpais.com/companias/2023-10-07/celos-juntas-y-demandas-asi-se-convirtio-vega-sicilia-en-el-falcon-crest-espanol.html) o madre. Rencillas que acaban en el juzgado. Son algunas de las situaciones que se vienen fácilmente a la cabeza cuando se piensa en la sucesión [en la empresa familiar \[https://cincodias.elpais.com/noticias/empresas-familiares/\]](https://cincodias.elpais.com/noticias/empresas-familiares/). Pero “la realidad no es tan cruel”, argumenta Alejandro Escribá, director de la cátedra de Empresa Familiar en la Universidad de Valencia. Aunque ocupan más titulares y espacio en los informativos, e incluso sirven de argumento para series de televisión como [la premiada Succession \[https://elpais.com/economia/negocios/2023-05-27/succession-y-usted-a-cual-de-los-cuatro-hijos-de-logan-roy-le-daria-la-empresa.html\]](https://elpais.com/economia/negocios/2023-05-27/succession-y-usted-a-cual-de-los-cuatro-hijos-de-logan-roy-le-daria-la-empresa.html), Escribá aboga por “desdramatizar la sucesión”, y sostiene que las disputas cruentas entre padres e hijos, hermanos, tíos y primos no son lo habitual en este tipo de compañías, que son el 89% del total que hay en España y responsables del 57,1% del PIB, según los datos del [Instituto de la Empresa Familiar](#).

La mayoría de las empresas familiares que desaparecen no lo hacen por problemas con la sucesión, asegura Escribá, los motivos suelen ser los mismos que tienen otro tipo de compañías, como, por ejemplo, dejar de ser competitivas o no ser rentables. “La sucesión suele ser más el disparador que deja al descubierto otros problemas”, cuenta Gabriel Weinstein, socio gerente en Europa de Olivia, en base a la experiencia con los clientes de la consultora especializada en transformación organizacional.

Por su parte, Ricard Agustín, fundador de la consultora Family Business Solutions, considera que el relevo generacional en una organización es el momento adecuado [“para profesionalizarla \[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/10/16/abante\\_asesores/1697444409\\_144296.html\]”](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/10/16/abante_asesores/1697444409_144296.html) si no lo han hecho ya. De hecho, la falta de una estructura de gobierno con ejecutivos profesionales, [que pueden ser de la familia o no \[https://cincodias.elpais.com/companias/2024-06-07/puig-limita-la-presencia-de-miembros-de-la-familia-en-su-consejo-de-administracion.html\]](https://cincodias.elpais.com/companias/2024-06-07/puig-limita-la-presencia-de-miembros-de-la-familia-en-su-consejo-de-administracion.html), es el principal problema señalado por todos los expertos consultados. “La mejora del gobierno corporativo es la gran asignatura pendiente que tenemos en España, en comparación con otros países que también tienen muchas empresas familiares. Si existe uno, el relevo generacional se puede manejar mejor. Igual que se puede manejar mejor el crecimiento y la búsqueda de la competitividad”, afirma Escribá.

La falta de una estructura formal y de procesos claros hace que, en palabras de Weinstein, muchas decisiones sean impulsivas. “Hay mucho de intuición y poco de dato. Se cae en un proceso de lo vamos haciendo y ya vamos viendo cómo resolverlo. Si pasa mucho tiempo y la improvisación se convierte en la forma de hacer las cosas, se vuelve difícil estandarizar. Y a medida que la empresa va creciendo es imposible de sostener”.

Sobre esta falta de estructura, Josep Tàpies, titular entre 2003 y 2020 de la cátedra de Empresa Familiar en IESE, sostiene que la situación está cambiando “muy deprisa” en los últimos años y se están produciendo avances. “La gente es muy consciente de que una empresa sin órganos de gobierno profesionales es muy difícil que salga adelante”.

Tener una estructura de gobierno también sirve, en opinión de Tàpies, para evitar otro de los problemas que surgen en el seno de este tipo de compañías, el personalismo. “Hay que trabajar para mejorar en este aspecto”, dice Escribá, quien considera que un deseo de “control absoluto” del negocio se puede convertir en una limitación. “Desde un punto de vista de gestión profesional, si el deseo de control limita la cantidad de alternativas que te vas a plantear estratégicamente, así como el análisis y las posibles acciones que puedes desarrollar, tenemos un problema. Ahí es cuando realmente las empresas familiares no desarrollan su competitividad hasta donde podrían hacerlo. Y el mercado no perdona. Si no eres competitivo, acabarán con tu negocio, se lo quedarán otras empresas”.

A este respecto, ese personalismo, que hay casos en los que deriva en cierto paternalismo, puede funcionar “un tiempo”, opina Weinstein, con líderes que saben sobre el negocio y les ha funcionado. “Pero la picardía de los fundadores deja de ser suficiente. Que el padre sea bueno no significa que lo sean sus hijos”. Apunta también que debido al personalismo se corre el riesgo de “no contratar a gente capacitada por miedo a que le hagan sombra al líder”.

Agustín, por su parte, señala a esos “dueños que no actúan de manera responsable”, porque se “empeñan en que la siguiente generación lleve el negocio, aunque no está preparada para esa función”.

En esa situación se puede optar por dejar el día a día de la compañía en manos de profesionales externos, quedando la familia solo en el consejo de administración. Otra opción es vender, decisión a la que Tàpies quita dramatismo. “Por vender la empresa a tiempo no pasa absolutamente nada. Luego se administra un patrimonio, que puede ser en común de todos los familiares o se puede repartir”. El problema, apunta Escribá, es cuando la empresa “no es lo suficientemente competitiva como para que sea atractiva para que alguien la compre”. Recuerda, además, que “muchos negocios” que comenzaron siendo familiares siguen existiendo ahora de la mano de otros propietarios.

Otro de los problemas que suelen aparecer en la empresa familiar, señala Weinstein, es la mala comunicación. “Se cocina todo arriba y luego, tal vez, el resto se entera. Y esto no solo entre la familia propietaria y los empleados, lo que genera desconfianza por la falta de transparencia, sino también entre los familiares. Y ahí es donde más duele. Porque si entre algunos de los miembros fluye la comunicación, pero no entre otros, empiezan a aparecer los celos”. En relación a estos celos, Weinstein comenta que no se puede dejar a un lado el papel que juegan las parejas de los familiares, que tal vez no están presentes en la empresa, pero también opinan. “Y eso hace que sea una combinación un poco explosiva. Porque puede parecer que no afecta, ya que lo dice en la intimidad del hogar, pero algo pica”.

Los enfrentamientos que pueden surgir por la manera diferente de ver el mundo, y los negocios, de dos, o incluso tres, generaciones distintas, es otro de los retos de la empresa familiar. La solución, una vez más, es la planificación, “y, sobre todo, tener unas normas claras, un protocolo o un pacto familiar, en el que todo el mundo tenga claro de qué manera se debe relacionar la familia con la empresa”, sostiene Agustín.

Para Weinstein, lo que suele pasar es que “se enfrentan el pasado y el futuro. El padre tiene las recetas de éxito que han funcionado, y el hijo quiere demostrar valor y traer innovaciones. Ahí es cuando [la resistencia al cambio por parte de quien debería empezar a dejar la compañía](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/09/19/fortunas/1663607068_960222.html) juega un papel preponderante. Dependerá de la flexibilidad que tenga para permitirse explorar nuevos horizontes”.

Aunque las historias de empresas que han acabado desapareciendo por las disputas entre los familiares son las que despiertan más interés, los expertos consultados coinciden en hacer hincapié en que la mayoría de las compañías “lo hacen muy bien”, como dice Tàpies, quien recuerda el grupo de ellas que están presentes en el Ibex 35.

[Kieran Culkin, Alan Ruck, Jeremy Strong, and Sarah Snook in Succession \(2018\).](https://imagenes.elpais.com/resizer/v2/RGWYU7BTI5H6JOBTL0ZBWAB5GA.jpg?auth=7a877df9af1473f8f5d5de8821f60a199096efc84141f0f4d9dff7eaa29293fc)

Prisa Media, S.A.U.

Document CINCOM0020241006eka600001

#### Search Summary

Text	Los problemas de las empresas familiares
Date	In the last 3 months
Source	All Sources
Author	All Authors
Company	All Companies
Subject	All Subjects
Industry	All Industries
Region	All Regions
Language	All Languages
Results Found	1
Timestamp	6 October 2024 10:03