

»» Carreras & capital humano.



Compañías familiares como Acciona figuran entre las que han ganado transparencia. / LALO R. VILLAR

Crisis, empresa... y familia

Las firmas familiares aceleran la profesionalización de su gestión

MANUEL ÁNGEL-MÉNDEZ

Los negocios por un lado y la familia por otro. Es la máxima que el fundador de cualquier compañía familiar debería repetirse a sí mismo cada mañana. Sin embargo, la realidad es muy diferente. Sólo un 15% de estas empresas logran conservar el control hasta la tercera generación. El resto sucumbe a las trifulcas de poder, al egoísmo y la endogamia. En plena recesión, cuando los números mandan, los directivos familiares se siguen enfrentando a una insalvable barrera emocional: evitar que el apellido haga sombra a la empresa.

Para conseguirlo, muchas intentan profesionalizar su gestión a marchas forzadas. Especialmente ahora, en tiempos de turbulencias. De ello depende en buena medida la salud de la economía española. Según el Instituto de Empresa Familiar (IEF), las organizaciones donde el 51% o más del capital está en manos de una misma familia (y ésta compone la mayoría del equipo de dirección) amasan un 70% del PIB, suponen un 85% del total de compañías y un 70% del empleo privado.

Si sueña en convertirse en empresario familiar de éxito, tendrá que aparcar primero los mitos. La imagen del fundador hecho a sí mismo, hurraño, intransigente y autoritario ha desa-

parecido a la fuerza. Según José Félix Gálvez, responsable de empresa familiar de PricewaterhouseCoopers (PWC), "es difícil que triunfe un perfil así. Es cierto que en la primera generación tiende a haber una figura omnipotente, que lo abarca todo, pero, a medida que se avanza, no es sostenible".

Los negocios familiares aspiran a conservar lo mejor de ambos mundos: la eficiencia de las organizaciones con accionistas

La sucesión, punto negro

Casi la mitad de las compañías familiares reconocen no haber desarrollado ningún plan de sucesión específico para traspasar la propiedad o la dirección cuando el fundador se retire. Es el principal motivo de los conflictos que surgen y de la compra o desaparición de estos negocios.

Un proceso de relevo generacional puede prolongarse durante más de 10 años. "No se puede esperar a los 65, ya es tarde. Hay que hacerlo pronto y formar mucho a los

diversificados y la pasión del proyecto familiar. "Hay que institucionalizar la gestión, crear órganos de administración, evitar la confusión sobre quién toma las decisiones. Éste ha sido uno de los déficits históricos", señala Gálvez.

La creación de un consejo familiar, para discutir asuntos personales, y otro ejecutivo, para temas puramente empresariales, es recomendable para evitar colisiones. Aun así, sólo el 24% de las

herederos", explica Javier Abadía.

Las escuelas de negocios han sabido identificar la necesidad. España es el segundo país del mundo, sólo por detrás de Estados Unidos, con mayor número de cátedras de empresa familiar, más de 30. José Félix Gálvez cree que los programas específicos de MBA familiar son recomendables. "Los directivos aprenden que enfrentamientos que ellos creen únicos en su entorno son en realidad generalizados". Según Jorge Cosmen, sin transparencia, la sucesión no funciona. "Tuvimos suerte. Nuestros padres fueron muy claros, querían hacer la transición, y querían hacerla ya". ■

ocho hijos del fundador, José Cosmen, habla de otro factor de éxito: anteponer el criterio de cualificación al de pertenencia familiar en la búsqueda de talento. "Intentamos encontrar y retener a los mejores, sean o no de la familia. No hay que pensar que la inteligencia se transmite genéticamente. Aunque lo contrario tampoco es cierto, no por ser externo será uno mejor", dice.

La contratación de talento es el principal reto del 34% de las organizaciones familiares en España, según PWC. El problema es que muchos candidatos perciben que sus posibilidades de ascenso serán limitadas, y los puestos directivos, asignados, sí o sí, a los herederos.

"Nuestro criterio de contratación es el de competencia. Hay un comité de nombramiento e intervienen agencias de selección independientes", dice Javier Abadía, responsable de recursos humanos de Barceló, donde 11 primos poseen el cien por cien del capital. Sólo dos miembros ostentan cargos ejecutivos. El resto son fichajes externos. "Los directivos deben saber transmitir que todas las decisiones se toman de forma profesional y no al capricho de un propietario, si no, la gente se iría", agrega.

La opacidad es todavía uno de los puntos débiles de las empresas familiares. De puertas hacia dentro, a medida que crecen se va debilitando la comunicación y el trato cercano que los fundadores tuvieron antaño con sus empleados. De puertas hacia fuera, las explicaciones acerca de la sucesión o la estrategia de negocio son más bien escasas.

Fernando Casado, director del IEF, que agrupa 100 grandes compañías en España, entre

La contratación de talento es el principal reto para el 34% de las firmas

ellas Acciona o Grupo Planeta, cree que se ha ganado en transparencia, pero se sigue olvidando una regla sencilla: "Comunicar, comunicar y comunicar. Sólo así se evitan debates internos y externos". En su opinión, valores que siempre han caracterizado a estas firmas, como honradez, austeridad, cultura del esfuerzo, aversión a la especulación u obsesión por ganarse la confianza del cliente, vuelven ahora, tras la crisis, a ponerse en boga. "Esa cultura se debe mantener".

Para los ejecutivos externos que aterricen en un grupo familiar y quieran salir victoriosos, la palabra mágica es "negociación". "Si hay una habilidad indispensable en estas situaciones es la de saber convencer y aunar intereses, saber negociar", recuerda Gálvez. "Puedes ser un excelente técnico, pero si no generas confianza y empatía entre los miembros, los conflictos estallarán". ■

organizaciones en España han dado este paso. Plácido Arango, presidente del Grupo VIPS, reconoce que este punto es fundamental. "Hay que limitar la presencia de la familia en labores ejecutivas a aquellos miembros que realmente son ejecutivos. Y si lo son, tratarlos como a cualquier otro".

En mayo del 2005, Arango heredó de su padre la cadena hostelera madrileña, que hoy cuenta con 375 establecimientos en Francia y España, más de 10.000 empleados y una facturación de 455 millones de euros en 2008. Un negocio del que la familia controla el 70%, y el banco de inversión Goldman Sachs, el 30%. "La incorporación de socios externos ha sido un gran apoyo", señala Arango.

Lanzarse al extranjero les está permitiendo cumplir dos objetivos de un tirón: crecer y profesionalizarse. Con la reciente adquisición del cien por cien de Starbucks en España, Francia y Portugal, 130 establecimientos y 50 millones de facturación se añaden al negocio. "Nos aportará experiencia y confianza", asegura.

La compañía de transporte Alsa, entidad de segunda generación, ha escogido el mismo camino. Presente en Europa, Norte de África y China, busca hacerse con el control completo de la británica National Express. Jorge Cosmen, presidente y uno de los