

Gestión Empresarial

Hermanos y sin embargo... ¿socios? Cómo sobrevivir a la familia y a la empresa

Una de las últimas crisis familiares-empresariales –en Desigual– acaba con la salida de un hermano

Angeles Caballero

MADRID. Hace unos días, el portal de información *Modaes.es* anunciaba el nombre del nuevo proyecto empresarial de Christian Meyer: On-Top Barcelona. La web informaba de la nueva compañía de uno de los fundadores de la cadena de moda Desigual, que abandonó la empresa hace varios meses por desavenencias con su hermano Christian respecto a la estrategia de crecimiento de la compañía, en la que aún trabaja otro hermano Meyer, Daniel.

Pero no es la primera ni la última pelea entre hermanos con negocio de por medio. Aún se recuerda los dos bandos creados entre los hermanos Álvarez, de la empresa Ulen. Unos a favor y otros en contra de determinadas decisiones del padre y fundador del negocio, David Álvarez. Por no hablar de uno de los casos más emblemáticos de peleas fraterno-empresariales, la de los hermanos Dassler, fundadores de Adidas. Por sí no lo recuerdan, Adolf se enfadó con Rudolf y esto ocasionó que el primero registrara la empresa bajo el nombre de Adidas (inicialmente se llamaba *Gebrüder Dassler Schuhfabrik*). Y Rudolf optó por montar otro negocio, nada menos que Puma.

Protocolo

¿Qué se hace en estos casos para no romper ni la relación familiar ni la continuidad de la empresa? ¿Es mejor que uno de ellos salga para evitar que la situación se agrave? ¿Está en el protocolo la solución a todos los problemas?

Para Josep Tàpies, profesor de Dirección Estratégica de la escuela de negocios IESE, "el conflicto es inherente al ser humano, y si son hermanos, más". Y recomienda que antes incluso de elaborar un protocolo

Las cifras

LOS NEGOCIOS FAMILIARES Y SU PESO EN ESPAÑA, LA UE Y ESTADOS UNIDOS

Mando en plaza

■ Suponen el 85 por ciento del tejido empresarial y el 70 por ciento del PIB, según el IEF.

Generadoras de empleo

■ Las 2,9 millones de empresas familiares dan empleo a 13,9 millones de personas.

El padre la crea y el hijo...

■ El 65 por ciento de las empresas permanece en la primera generación; el 25 por ciento en la segunda y el 9 en la tercera.

En la UE mandan menos...

■ Los datos revelan que hay 17 millones y suponen el 60 por ciento de las empresas de la UE.

... pero son potentes

■ Generan 100 millones de empleos y son el 25 por ciento de las 100 primeras empresas.

¿Y en Estados Unidos?

■ Suponen el 80 por ciento de las empresas del país y generan la mitad del empleo en la primera potencia mundial.

lo empresarial se le pida a la gente un esfuerzo por conocerse a sí mismos y pensar a largo plazo. "Si eso va a ser o no estable, porque la empresa debe estar por encima de las personalidades, y esto tan sencillo muchas empresas familiares no lo entienden", dice. "La gestión depende en gran medida de la profesionalización de la empresa y de las normas que se haya dado a sí misma la familia para su administración", añade Javier Quintana, director general del Instituto de la

Empresa Familiar (IEF).

"No creo que la separación entre hermanos fundadores sea algo que se cuestione habitualmente como para que sea una de las cuestiones a tratar en el protocolo familiar de forma específica, a no ser que la situación sea evidente", aporta Marta Beltrán, directora de la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (Adefam).

Se trata, en cierta medida, de apartar la ambición personal. Para evitar los egos desmedidos, muchos optan por el talento externo para incorporar en la gestión de la compañía. "Pero ha de tener unas características especiales porque las reglas del juego en la empresa familiar no son las mismas que en otro tipo de negocios", comenta Tàpies.

Esa sensibilidad especial hace que muchas veces, este gestor ajeno a la familia ejerza además de pacificador. "Debe estar aceptado por todas las partes, y su capote es el consejo de administración, consejeros externos

a la familia que objetivamente digan si las cosas se están haciendo bien o mal", dice.

Desde el IEF, Javier Quintana aporta una definición muy clara de una palabra clave en estos casos: profesionalizar. "Significa que tú tienes competencias para decidir en unas cosas y yo en otras, y contar con el criterio de terceras personas que ayudan a tomar las mejores decisiones", comenta.

Julia Téllez, directora del Área de Empresa Familiar de Gómez Acebo & Pombo, señala cuatro modelos de gestión con hermanos de por medio. El primer modelo es el que reparte capital y trabajo a partes iguales. Todos tienen el mismo nivel de responsabilidad y el mismo porcentaje de capital social. "Para que funcione es necesario que se lleven verdaderamente bien, sin rivalidades", comenta. Por eso considera fundamental que las competencias estén bien definidas y delimitadas.

En el segundo modelo los hermanos tienen el mismo capital social pero sólo uno o varios tienen puestos de responsabilidad. Para que funcione este esquema Téllez ve necesario que el líder cuente con el consenso de todos. "Y ser consciente de que le toca ejercer el liderazgo con espíritu de servicio y sabiendo que le toca rendir cuentas tanto a los accionistas como a los hermanos que no están en la empresa", dice. Y cree que los hermanos que sean accionistas deben ser de forma voluntaria y establecer en el protocolo mecanismos "que permitan su salida y obtener un valor razonable".

En el tercer modelo el padre y gerente es el que decide que para evitar la división familiar

hereden el negocio uno o varios –los que están más implicados– y compensa a los demás con otro tipo de bienes. "Pero debe hacerlo constar en el testamento, incluso si se prevé que la compensación pueda dilatarse en cinco años", matiza Téllez. Vamos, que si aparece en el protocolo pero no en el testamento no tiene validez.

Por último, el cuarto modelo es en el que la familia se queda en el capital y en el consejo de administración pero no en la gestión. Pase en la que se encuentra Inditex, como comenta la abogada de Gómez Acebo & Pombo.

Lo menos malo

En todo caso, el profesor del IESE comenta que la separación de los hermanos es "la solución menos mala". "Mejor venderlo y trocarlo para que la familia siga unida, porque los negocios nacen y mueren. Las familias no mueren, o al menos no deberían", añade.

Javier Quintana también opta por la separación, pero con matices. "A lo mejor patrimonial, fiscal o comercialmente hablando puede que no sea posible hacerlo. A veces una situación así es el germen de dos grandes proyectos empresariales –como el caso de Adidas y Puma– pero no creo que ni siquiera en un caso así la familia piense que mereció la pena afrontar una ruptura", aclara. Marta Beltrán no lo tiene tan claro. "Dependiendo de la situación, muchas veces saldrá fortalecida y otras veces lo contrario. Sería ideal conocer cuáles son las razones verdaderas de la ruptura y cuáles son las necesidades de la empresa para continuar siendo rentable."

