

Sergio Rodríguez Clariana

# Empresas familiares

Por qué no suelen llegar  
a la tercera generación





*Empresas familiares:  
Por qué no suelen llegar  
a la tercera generación*



Madrid 2018

# **Empresas familiares: Por qué no suelen llegar a la tercera generación**

**Sergio Rodríguez Clariana**

Primera edición: *septiembre 2018*

© ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón · Madrid  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)

© Sergio Rodríguez Clariana  
ISBN: 978-84-17513-45-0  
Depósito legal: M-30746-2018  
Cubierta: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y fotomecánica:  
Nueva Maqueta  
Doña Mencía, 39  
28011 Madrid

Imprime:  
Gráficas Dehon  
La Morera, 23-25  
28850 Torrejón de Ardoz · Madrid

Impreso en España

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

*Si usted, querido lector, ha comprado este libro con la intención de leer un documento ortodoxo, déjeme desearle mejor suerte en el futuro cuando deba tomar nuevas decisiones de compra.*

*Lo que tiene en sus manos no es un libro. No tiene ni la estructura habitual ni la semiótica que muchos expertos literarios recomiendan. En una palabra, no es algo convencional.*

*Lo que tiene en sus manos más bien se parece a una conversación apasionada e intensa. Visualizo al autor, Sergio Rodríguez Clariana, en una sobremesa con un pequeño grupo de personas contándoles consejos y métodos para gestionar mejor las empresas familiares. Les habla mirándoles a los ojos porque quiere convencerlos. Gestionar empresas familiares no es nada fácil.*

*Aquí encontrará usted unos sensatos instrumentos de gestión, pero sobre todo gozará de unas vivencias profesionales tan valiosas como la dilatada experiencia y sensatez de este autor.*

LLUÍS MARTÍNEZ-RIBES  
Profesor titular de ESADE



# Índice

PRÓLOGO de Fernando Lacasa.....	11
AGRADECIMIENTOS .....	13
¿CUÁNDO EMPIEZA TODO? LOS INICIOS DEL PROCESO .....	15
El que sobrevive no es el más inteligente, sino el que mejor se adapta a los cambios.....	17
¿Por qué nace una empresa familiar? .....	19
Capítulo 1. EMPRESA FAMILIAR Y ESTRATEGIA.....	25
M&A (fusiones y adquisiciones), MAB (mercado alternativo bursátil), capital riesgo, <i>joint-venture</i> .....	37
Capítulo 2. EMPRESA FAMILIAR Y MARKETING/VENTAS .....	59
Capítulo 3. EMPRESA FAMILIAR Y FINANZAS .....	63
Capítulo 4. EMPRESA FAMILIAR Y RR. HH. ....	77
Transición generacional. El gran dilema.....	77
Introducción al protocolo familiar .....	83
Cinco pasos para una buena conexión intergeneracional ....	84
Introducción del protocolo de la familia X.....	85
Procesos de reestructuración.....	88
Formación .....	91
Capítulo 5. EMPRESA FAMILIAR Y RELEVO GENERACIONAL .....	95
Antecedentes .....	95

---

Plan de sucesión .....	104
Perfil del sucesor .....	106
Las relaciones empresariales tóxicas padres/madres/hijos....	107
Comunicar la sucesión.....	108
Familia .....	108
Empresa - equipo directivo - órganos de administración...	109
Clientes y proveedores .....	113
Código de buen gobierno (CNMV).....	114
Conclusiones .....	116

## Prólogo

Cuando Sergio me propuso la idea de que prologara este libro, me sentí profundamente halagado por haber depositado en mí la confianza suficiente para permitirme dejar unas palabras grabadas en él.

Desde mi punto de vista como empresario y abogado que soy, puedo decir que este libro es una guía, una luz alentadora que, sin duda, orientará e instruirá a muchos empresarios que, como yo mismo, han necesitado, necesitan y necesitarán obtener una opinión externa, profesional y objetiva de este problema común que tienen la mayoría de empresas familiares: su continuidad.

Debo decir que, perteneciendo a la cuarta generación de una familia que creó una empresa hace ya 166 años, me surgen una serie de sentimientos encontrados tras la lectura de este libro.

Por una parte, es gratificante recordar, tal y como Sergio relata en su obra, que Chocolates Lacasa es una de las empresas españolas más longevas del mercado. Pero, por otra parte, resulta inquietante saber que apenas el 20% de las empresas familiares refuerzan sus cimientos, esto es, planifican su sucesión.

Este libro no solo analiza el origen del problema sino que, de una manera práctica y amena, nos ayuda a adoptar una postura proactiva para prevenirlo.

Desde mi experiencia personal puedo decir que, indudablemente, la dificultad de conciliar la vida familiar con la vida profesional se acrecienta cuando estas se unifican.

Por suerte, hoy en día existen multitud de herramientas que ayudan a mantener la ecuación que, de acuerdo con las palabras de Sergio, toda empresa familiar debería armonizar, esto es, la empresa, la familia y la propiedad.

En mi opinión, lo más importante radica en identificar los riesgos que pueden desequilibrar esta balanza y, principalmente, en conseguir que la familia sea considerada como un activo y no como un pasivo en el balance de una empresa.

FERNANDO LACASA

## Agradecimientos

Me gustaría agradecer su colaboración a mi extraordinaria familia, Elisenda, Adriana, Julia, Adela, Blanca y Joan Antoni, mi fantástica esposa e hijos, resaltando la figura de mi madre y a modo póstumo la figura de mi padre, los mejores padres del mundo. Asimismo, no puedo por menos que nombrar a todos mis amigos, clientes y a Joaquín Tejera en especial. Sin el aliento de todos ellos y sus aportaciones no hubiese sido posible escribir este libro en el que he puesto todo mi cariño para que los lectores lo disfruten y les sirva de verdad.

Está escrito con la experiencia, la razón y el corazón.

Voy a aprovechar para explicarles, ya que este libro habla de la supervivencia de la empresa familiar, que en su día mi padre tuvo una empresa de éxito y al final tuvo que cerrar por diversos factores, como unas políticas de capitalización y financiación erróneas que no permitieron en momentos de crisis aguantar el encontronazo. Recuerdo perfectamente la situación y la angustia familiar que produjo. El trance duró desde las olimpiadas del 92 hasta el 97. Son los cinco años que suelen durar estos procesos, desde que se inician, se fraguan y llegan a la cima del Dragon Khan de PortAventura. Cuando se empieza a descender, no se puede parar.

Tal vez he escrito este libro para que a ustedes no les suceda, como a muchos casos conocidos o, como mínimo, para que el aterrizaje sea programado y suave.

Mi padre, persona de gran fuerza, coraje y honradez, no tuvo la previsión de futuro necesaria y tal vez la falta de formación económica también pudo influir en el devenir de los acontecimientos. Era de la vieja escuela (empezó a trabajar con 11 años), pero siempre mostró interés en mejorar y escuchar nuevas ideas.

El día en el que cerró la empresa, todos los trabajadores tenían empleo y el pago de todas las nóminas estaba al corriente.

Sacrificó todo el patrimonio para poder pagar hasta donde llegó, decisión empresarialmente discutible pero éticamente correcta. Él era así: honrado y leal.

Se dice que en EE. UU. se valora el fracaso empresarial como método de mejora continua. ¿Hablamos de fracasos en mayúscula o de fracasitos alentadores?

En la vida empresarial, y en muchos casos en la personal, el 99% de los problemas se solucionan con dinero. Simple y llanamente.

## ¿Cuándo empieza todo? Los inicios del proceso

El objetivo para escribir este libro ha sido que puedan aplicar como mínimo entre uno y tres puntos de inflexión de los que pueden ir apareciendo en él. No pretendo hacer un tratado doctoral técnico, pues cada área de la empresa familiar daría para un libro o más de uno, pero sí que les sea sobre todo útil.

Entendiendo el día a día de la empresa familiar, pues trabajo con ellas «dentro de las empresas» (*in company*), considero oportuno proponer la realización de un libro de fácil lectura que sirva como un aprendizaje real y directo de lo que les sucede y el porqué. La casuística es siempre similar. Cambian los ceros del volumen de ventas y los apellidos.

Seguro que se encontrarán «fotografiados» en muchas partes del libro. Piensen en ello con honestidad. A veces solo hay que rendir cuentas a uno mismo, que es el peor de los jueces. Prevaricar es cuestión de cada persona.

Habrán conceptos importantes que encontrarán repetidos en diferentes partes. Es inevitable.

Todo lo que aparece en el libro está basado en la experiencia de muchos años con la empresa familiar, con sus aciertos y sus errores,

incidiendo más en estos últimos, pues se trata de que no los cometan o los puedan minimizar.

Todos ellos tienen costes económicos que pueden ser recuperables y costes que pueden llegar a «hundirse» en las relaciones familiares y que, dependiendo del grado de tensión devengado, pueden ser reconducidos o no.

Sin embargo, los errores que se cometen son constantes y repetitivos. De ahí mi obcecación en diferenciar los errores fatales de aquellos que son veniales.

Intentaré que sea ameno y que les aporte una visión muy práctica de la gestión.

Como dice un buen amigo, abogado laboralista, «más vale miel que hiel». Sin embargo, esta frase tiene sentido cuando utilizamos el sentido de la anticipación, algo que normalmente no suele ocurrir en la empresa familiar, que se mueve o motiva por los hechos consumados y normalmente de índole negativa.

Las cosas no se arreglan por sí solas, y la empresa familiar es un claro ejemplo de toma de decisiones a veces duras pero necesarias.

Hay una parte de todo el proceso del entendimiento de una empresa familiar que es la que más me subyuga: ¿Por qué cuesta tanto definir qué hija/o es el mejor para ocupar el puesto de dirección general? O tal vez, que ninguno reúne los requisitos necesarios. A partir de ahí muchos problemas de la transición generacional quedarían resueltos, y ese es el gran caballo de batalla, pues afecta a toda estrategia que se quiera implantar.

**Principio básico número 1: solamente una persona puede dirigir. Las bicefalías son falacias autocomplacientes.**

El lanzamiento de un nuevo gestor requiere de la planificación estratégica a la que nos tienen acostumbrados los productos novedosos, que el mercado deberá aceptar y este, integrarse.

### Empresa familiar

- ✓ Tener unos objetivos y un proyecto.
- ✓ Lanzar producto-servicio de relevo generacional al *mass market*.
- ✓ Presupuestarlo.
- ✓ Contar con colaboradores de calidad.
- ✓ Actuar - ejecutar.
- ✓ Controlar.
- ✓ Corregir.

Es una labor de tiempo y preparación. No sirven las improvisaciones salvo por causas mayores que no permiten hacerlo de otra manera.

En un mundo empresarial plagado de incertidumbres que provocan sobresaltos constantes nos encontramos ante situaciones muy complicadas y cambios continuos ante los que hay que saber reaccionar y que debemos gestionar adecuadamente. Y sucede aún más en la actualidad, cuando la digitalización empresarial está avanzando a pasos agigantados y los cambios en el consumidor y los canales de distribución son muy rápidos.

## **EL QUE SOBREVIVE NO ES EL MÁS INTELIGENTE, SINO EL QUE MEJOR SE ADAPTA A LOS CAMBIOS**

Las empresas han pasado a tener una longevidad media de 40 a 17 años. Todo va muy deprisa y hay que saber adaptarse.

La gestión de la incertidumbre es una necesidad desde que allá por el 2007 alguien dejó caer Lehman Brothers, curiosamente por una enemistad personal manifiesta entre el presidente de la Reserva Federal y su homólogo del banco con problemas. No se inyectaron fondos federales pensando que la situación no tendría la gravedad extrema



que acabó apareciendo y que el mundo global padeció y de la que todavía quedan restos. Era la punta del iceberg. Los egos, al igual que en la empresa familiar, suelen aportar réditos negativos en la mayoría de los casos. «Yo tuerto, pero tú ciego»

Hoy en día se habla de omnicanal, *millennials* y otros grupos sociales que componen el magma del consumo a nivel mundial, y qué está diversificándose haciendo avanzar el marketing hacia zonas hasta ahora desconocidas como es la utilización del neuromarketing para centrarse en las necesidades de los consumidores y los nuevos parámetros que definen las decisiones de compra. De otra manera, estaremos en la retaguardia de las tendencias, lo que supone un retroceso en abordar las soluciones que el mercado nos demanda. Si no avanzamos, retrocedemos. Cuántos empresarios dicen que las nuevas tecnologías les han pasado y no las van a aplicar particularmente. El desconocimiento, tal y como sucede con las leyes, no exime de su cumplimiento.