

Una guía para pymes familiares y autónomos

50 RESPUESTAS A 49 DUDAS SOBRE LA SUCESIÓN



Modest Guinjoan
Josep Maria Llaurador

50 RESPUESTAS A 49 DUDAS SOBRE LA SUCESIÓN

Modest Guinjoan
Josep Maria Llaurador

© Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa
www.ipyme.org

© Fundación Índice, 2009
Cedaceros, 8
28014 Madrid

© Modest Guinjoan, Josep M. Llaurador; 2009

Primera edición: noviembre 2009

Diseño de cubierta y maquetación: Zink comunicació
Impresión: Print Makers

NIPO 701-09-049-5

Prohibida la reproducción total o parcial, impresa o electrónica, de los contenidos de este libro sin la autorización expresa de sus autores.

ÍNDICE

Prólogo	5
¿Qué encontrará en este libro?	7

MI SUCESIÓN

01. Para qué un proceso de sucesión	12
02. Me parece que años atrás no era tan complicada...	16
03. ¡Qué ganamos con planificarla!	20
04. Sé que tendré que retirarme. ¿Cuál es el plan?	24
05. Los secretos de un buen plan de sucesión	28
06. Pasos para planificar la sucesión...	32
07. ¿A qué edad empiezo mi plan de sucesión?	36
08. ¿Cuánto me puede costar el plan de sucesión?	40
09. La sucesión, ¿es algo privado?	44
10. Y en el caso de una desgracia, ¿qué?	48

MI PROPIEDAD

11. Las empresas familiares somos otra cosa...	54
12. Los entresijos de ceder la empresa	58
13. ¡Habrás que saber cuándo y a quién cedo la propiedad!	62
14. No me gusta la idea de buscar capital ajeno	66
15. Clientes, proveedores, competidores,...	70
16. Una buena ocasión para hacer operativos los órganos de gobierno	74
17. El rumbo de mi empresa	78

YO, EL EMPRESARIO

18. ¡Estoy orgulloso de ser un empresario familiar!	84
19. Francamente, me da un poco de miedo retirarme	88
20. ¿Cuándo debería retirarme?	92
21. Una vez retirado, ¿de qué puedo vivir?	96
22. Mi huella en la empresa	100
23. Retirarse no es el fin; puedo ser útil	104

MI SUCESOR

24. Lo que exijo a mi sucesor	110
25. Busco al sucesor más válido	114
26. Los problemas de mi sucesor	118
27. Mi sucesor, ¿dirigirá bien la empresa?	122
28. ¿Cuándo debo dejar de dirigir?	126
29. Hay varios hijos interesados en la empresa...	130
30. En caso de no tener sucesor...	134

MI FAMILIA

31. Participación de la familia en el diseño	140
32. Reacciones familiares	144
33. No sé si le interesa la empresa a mi familia	148
34. ¿Debo contar con el cónyuge?	152
35. Consecuencias en la familia	156
36. Siempre es mejor emplear a familiares, ¿o no?	160
37. Se habla mucho del protocolo familiar...	164
38. Expectativas familiares ante mi sucesión	168

MI ORGANIZACIÓN

39. ¡Todos dicen que hay que profesionalizarse!	174
40. Lo que dejo a los que me sustituirán	178
41. Formas de traspasar la dirección	182
42. No aceptarán a un líder que no sea yo	186
43. ¡A ver cómo reacciona mi plantilla!	190
44. No sé en qué puede ayudarme la plantilla...	194
45. Tal vez sea el momento de incorporar a un gerente externo	198
46. Cuando hay varios sucesores que quieren dirigir	202
47. Necesitaré ayuda externa para mi sucesión	206
48. Algunos hijos nunca podrán dirigir mi empresa	210

RESUMIENDO

49. Busco recetas para el éxito de mi sucesión	216
50. ¡La gran duda!	220

Prólogo

La idea de escribir una guía dirigida a empresarios propietarios de pequeñas empresas, y autónomos en general, surgió a raíz de una reunión mantenida con la Directora General de la Pequeña y Mediana Empresa de la Comisión Europea durante su visita a Barcelona en 2007. En aquel momento la situación económica en Europa, y en España en particular, era de crecimiento y con unas tasas de paro de las más bajas en décadas. A pesar de ello, la Directora nos mencionó que el número de empresas que según sus previsiones desaparecerían por motivos de sucesión familiar, superaba las quinientas mil en Europa, sin que España representara ninguna excepción.

Esto nos impulsó a dedicar nuestros esfuerzos a ayudar a los empresarios pequeños y autónomos a traspasar sus empresas a otra persona, preferentemente en el seno de la familia, cuando llegara el momento de su jubilación. De estas reflexiones surgió el Instituto para el Desarrollo, Innovación y Continuidad de la Empresa, cuya finalidad es precisamente trabajar en apoyo de los empresarios para que no se interrumpan sus actividades especialmente en el momento de la

sucesión. El Instituto finalmente tomó la forma jurídica de Fundación.

Para ello contamos con la inestimable colaboración de nuestros patronos ATA, Federación de Trabajadores Autónomos, UPTA, Unión Profesional de Trabajadores Autónomos, PIMEB, Pequeña y Mediana Empresa de Baleares y PIMEC, Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña, y muy especialmente del apoyo y entusiasmo de sus presidentes que desde el primer momento pusieron los medios para que la Fundación fuera una realidad.

El primer trabajo del Instituto fue encargar a dos prestigiosos profesores escribir el libro que tienen en sus manos y que pretende ser una guía fácil de leer pero de gran utilidad para afrontar el difícil proceso de sucesión con éxito. En sus páginas se intentan desmitificar algunos aspectos y tópicos que son, a veces, frenos a la toma de las decisiones que obligatoriamente hay que adoptar para avanzar realmente en el proceso y conseguir el objetivo.

El libro va dirigido tanto al empresario cercano a la jubilación, como al potencial sucesor o a la propia familia

propietaria, y pretende servirles de ayuda ya que todos y cada uno de ellos serán finalmente actores y beneficiarios del resultado del proceso de sucesión.

Aunque, por razones de redacción, no se cite explícitamente, el libro está orientado a empresarios que en gran parte serán autónomos, por lo que el tamaño y características de sus empresas puede ser tan diverso como lo es el propio colectivo empresarial en su conjunto.

*El propio título del libro, **50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión. Una guía para pymes familiares y autónomos**, indica el público a que va dirigido y señala muy claramente los objetivos que persigue. Abarca cincuenta aspectos diferenciados que cubren prácticamente el conjunto de “dudas” que se plantean los empresarios antes de iniciar el proceso sucesorio.*

Confiamos en que el formato de fichas, que permite hacer anotaciones y reflexiones después de cada tema, así como la división en temas perfectamente separables, harán más fácil la lectura, que por otra parte no es necesario que sea “de corrido” sino que

puede hacerse en el orden que cada lector considere más oportuno y conveniente para sus intereses.

Quiero agradecer a los autores el haber confiado en nosotros justo cuando empezamos nuestra andadura y no disponíamos más que de nuestra ilusión y entusiasmo por el proyecto que estábamos iniciando.

Víctor Campdelacreu
*Presidente de la Fundación Índice
Instituto para el Desarrollo, Innovación
y Continuidad de la Empresa*

¿Qué encontrará en este libro?

Este es un libro dirigido especialmente a empresarios familiares, aunque también pueda ser una buena ayuda para sus familias, para los directivos de empresas familiares no pertenecientes a la familia y, cómo no, para los aspirantes a sucesores. Pero son los empresarios los protagonistas del libro, porque en él se trata de su sucesión y, de forma específica, de las dudas más frecuentes que la misma acostumbra a suscitar.

El libro está más pensado, en la forma, para empresarios de pequeñas y medianas empresas familiares que para empresarios de grandes empresas familiares. Las necesidades y soluciones de unos y otros son esencialmente similares cuando los problemas que se tratan, como es el caso, no son una cuestión de ceros (en ahorro fiscal o financiero) o de ingeniería legal, sino de personas. A pesar de las similitudes, al escribirlo hemos pensado en la PYME, esta empresa que representa el 99% de empresas del mundo occidental.

Hemos escrito libros sobre la sucesión en las empresas familiares, hemos impartido incontables cursos y seminarios sobre el tema, hemos dado

conferencias, hemos elaborado un autodiagnóstico virtual que permite al empresario familiar saber la probabilidad de éxito de su sucesión y nos dedicamos al asesoramiento de empresarios familiares desde hace años. Cada nuevo libro, cada nuevo curso, cada nueva consulta es más directa que las anteriores, sin tapujos, sin medias tintas. Con los años sabemos reconocer las excusas y las estrategias para perder tiempo y dinero. ¡No están los tiempos para malgastar ninguno de estos recursos!

Las soluciones a las dudas planteadas reflejan las aportaciones más consensuadas entre los expertos internacionales, pero tamizadas por la confirmación de nuestra experiencia. Los empresarios —hombres y mujeres—, personas de acción y pragmáticas por definición, no están para teorías.

En este libro no hallará academicismos ni citas bibliográficas, sino el abordaje directo de posibles soluciones a las dudas que nos plantean empresarios de carne y hueso como usted y sus familiares. Y hablamos de soluciones posibles porque en la gestión de empresas y de personas nada es blanco

o negro, sino que todo está lleno de matices; hay empresas, familias y empresarios para conformar una infinidad de casos. En este contexto, las generalizaciones sólo son útiles hasta cierto punto.

Aunque la sucesión sea un proceso, nosotros preferimos hablar de plan de sucesión, puesto que la diferencia está en la planificación. Sucesión va a haberla de todos modos, porque nadie es eterno, pero el mérito está en planificarla, en gobernarla, y no dejarla en manos de la improvisación y de circunstancias externas.

En el libro no se tratan las soluciones fiscales ni financieras relacionadas con la sucesión; hay especialistas cualificadísimos en estas materias, y no somos nosotros. Nuestra atención se centra en la gestión de la sucesión en tres ámbitos suficientemente complejos desde la perspectiva de las personas implicadas en la empresa familiar: la propiedad, la gerencia y la familia. Seguimos sosteniendo, cada vez con mayor convicción, que el problema sucesorio es de personas y de criterio económico. Claro que la instrumentación legal del traspaso, la optimización fiscal o la planificación financiera son

importantes, pero tienen carácter instrumental. El empresario que se escuda en argumentos de este tipo para aplazar su sucesión está dando excusas, porque no es la raíz del problema como el lector irá descubriendo.

La estructura del libro le permitirá al lector ir directamente a resolver su duda o, por el contrario, leerlo de cabo a rabo. No se preocupe si, al leerlo como cualquier otro libro, encuentra que se repiten algunos conceptos; no es malo, ya que son los conceptos básicos y, por más que se repitan, no pueden olvidarse si quiere asegurar el éxito de su sucesión.

Además de los esquemas explicativos de cada capítulo, encontrará referencias a casos reales de nuestra experiencia diaria. Obviamente, hemos tomado todas las medidas para que nuestros clientes sean irreconocibles por el lector —la sucesión es una cuestión mucho más privada de lo que parece—, pero son reales como la vida misma hasta el punto de confirmar que la realidad siempre supera a la ficción.

Finalmente, para que no se quede todo en la teoría, hemos añadido al final de cada capítulo dos apartados que harán

de este libro algo más personal; por una parte, se destina un espacio para que cada lector recoja sus pensamientos respecto a lo que acaba de leer –ya se sabe que cada empresa, cada familia y cada empresario es un mundo...–; por otra parte, encontrará unos huecos para rellenar con sus compromisos de futuro, para que pueda planificar sus acciones en el tiempo, con su responsable, su plazo de realización y su control de progreso o ejecución.

Para llevar a cabo este proyecto, nuestro primer agradecimiento es para la Fundación Índice, que ha confiado en nosotros para iniciar su singladura y ayudar, de veras y no sólo de palabra, a los empresarios de las pymes de este país.

También agradecemos a nuestros clientes su generosidad al abrirnos las puertas de sus empresas y de sus familias, así como sus corazones ante dudas como las que presenta el libro. Nuestro agradecimiento es para aquellos que ya están disfrutando de las mieles del éxito de su sucesión; es también nuestro éxito. También es para los que están en pleno proceso sucesorio, luchando entre criterios racionales y sentimientos personales,

además de seguir adelante a pesar de las crisis; seguiremos junto a ellos hasta el final o hasta que ellos quieran. También es para los que han fracasado en su intento; su frustración la sentimos también como propia. De todos ellos hemos aprendido y es de justicia agradecerse.

El agradecimiento más ferviente es para nuestras familias, especialmente para Carme y Emi, nuestras esposas, cuyo liderazgo en casa nos ha permitido encontrar no sólo tiempo para escribir donde no parecía haberlo, sino también momentos para disfrutar de la vida, más allá del trabajo, algo que sabemos, por experiencia, tanto necesitan muchos empresarios familiares, sobretodo al plantearse su sucesión.

Y a usted, querido lector, deseamos que nuestra experiencia le pueda ayudar a decidirse por una sucesión planificada; si es así, es muy probable que su negocio siga en poder de la familia, que su empresa siga creciendo en competitividad y en beneficios, y que su familia sea más feliz. Y, si es así, nuestro esfuerzo también habrá valido la pena.

MI SUCESIÓN

- 01.** Para qué un proceso de sucesión
- 02.** Me parece que años atrás no era tan complicada...
- 03.** ¡Qué ganamos con planificarla!
- 04.** Sé que tendré que retirarme. ¿Cuál es el plan?
- 05.** Los secretos de un buen plan de sucesión
- 06.** Pasos para planificar la sucesión...
- 07.** ¿A qué edad empiezo mi plan de sucesión?
- 08.** ¿Cuánto me puede costar el plan de sucesión?
- 09.** La sucesión, ¿es algo privado?
- 10.** Y en el caso de una desgracia, ¿qué?

01

Para qué un proceso de sucesión

Por lo lejos que suele quedar o porque ocurre sólo una vez en la vida, la imagen más habitual que se tiene de la sucesión se limita al acto del traspaso del mando o de la propiedad. Ésta es sólo una parte de un largo proceso. Si se afronta con naturalidad y con tiempo, no resulta tan complicada; pero, si se ve como una amenaza, puede convertirse en una pesadilla. La sucesión es algo natural y humano, fácil de entender y no tan fácil de aceptar,...y es algo crítico para la continuidad de la empresa.

La sucesión es algo natural, como la vida misma. No somos eternos. Los proyectos, empresas e instituciones de éxito suelen sobrevivir a sus creadores; éste es su principal signo de haber pasado a la historia. ¿Por qué, si no, todas las empresas de rai-gambre, añaden en sus productos, rótulos, membretes, anuncios o papeles comerciales el año de su fundación o sus años de existencia? O ¿por qué las empresas gustan tanto de celebrar los 25, 50, 75 años o los centenarios de su nacimiento?

El emprendedor que ha creado una empresa de la nada con su esfuerzo y con pocos medios, suele sentirse orgulloso de su obra. Si, además, ha conseguido que su proyecto no sólo se hiciera realidad, sino que lo ha hecho crecer hasta el punto de poder vivir de él, puede considerarse, con todo derecho, un señor empresario.

Suele ocurrir que el artesano más innovador, el comercial más hábil o el profesional

más brillante, al convertirse en empresario, en la misma medida que su empresa crece, tiene que disminuir el tiempo dedicado a su vocación original para concentrarse en las tareas de dirección. Uno no puede estar simultáneamente en todas partes. El autónomo, el profesional liberal se convierte en gerente y, si da entrada a miembros de la familia o a otros empleados, en empresario familiar.

Con el crecimiento, la empresa no pierde el sello personal de su creador; si bien es cierto que su influencia directa en muchas actividades disminuye para poder dedicarse más a gestionar a las personas que las llevan a cabo, primero de la familia y, más adelante, de fuera. La dirección de un equipo, la gestión financiera o la apertura de nuevos mercados suelen convertirse en un duro aprendizaje para el empresario novel; se trata de una lucha a brazo partido contra nuevos oponentes, hasta entonces desconocidos, en forma de competidores,

proveedores, empleados, directivos, aun a sabiendas que uno tal vez no esté tan preparado técnicamente como ellos; su intuición despierta, su dedicación total y su confianza absoluta en las posibilidades de la empresa compensarán sus carencias de conocimientos.

COMO EN LAS CASAS REALES...

Ya desde el Antiguo Egipto, cuando un faraón moría, el sacerdote gritaba: “El faraón ha muerto. Viva el faraón”; después de momificarlo, trasladaban su cadáver a la pirámide o a la tumba correspondiente. Siglos después, en Francia, hasta Carlos X, a mediados del siglo XVIII, la fórmula, una vez el rey expiraba, era gritar: “El Rey ha muerto. ¡Viva el Rey!” Así también se proclamaba la sucesión dinástica. Si las empresas esperan a dicho momento..., llegan tarde. ¡Y suelen acabar pagándolo muy caro!

Llegado el momento, a medida que la empresa crece, se impone una mayor profesionalización, la asignatura pendiente para muchas pymes familiares. Algunos empresarios dan el paso, mientras que otros lo aplazan por motivos —o excusas— de lo más diverso. La estructura financiera de la organización, su organigrama, las funciones de sus recursos humanos, los criterios de gestión, los medios disponibles, la base tecnológica, sus órganos de gobierno, todo debe ser replanteado desde una nueva perspectiva, más profesionalizada, muy distinta a la utilizada hasta el momento, en la que todo estaba hecho a la medida personal del empresario. Con el crecimiento, el empresario pierde algo de su poder absoluto y, aunque no pierda su capacidad de influencia, su rol capital, deja de ser el centro del universo en su organización. Y eso cuesta.

Sin embargo, aunque a él no se lo parezca o quiera negar la evidencia —a veces de

manera inconsciente—, los años no pasan en balde. Los primeros en darse cuenta de que el reloj biológico se va agotando suelen ser los más próximos, a pesar de que no se atreven a decírselo al interesado. Con los años los reflejos se hacen más lentos, la energía menos explosiva y, como ocurre con la mayoría de las personas, aumenta la tendencia a conservar lo que se ha conseguido en vez de plantearse retos más arriesgados, algo peligroso si el entorno exige la inversión máxima de esfuerzos para seguir siendo competitivo.

La sucesión, aunque se emprenda de mala gana, es un largo proceso que arranca con el ocaso biológico y psicológico del empresario. Las empresas pueden durar más que las personas; algunos empresarios renuncian al crecimiento negándose a contratar a personal externo, otros se resisten a profesionalizarla —y así pueden mantener un control absoluto y personal sobre ella—, como también los hay que ponen en jaque el futuro de su empresa al hacer caso omiso a los avisos que su cuerpo y su mente les envían cada vez más frecuentemente, con lo que la empresa puede morir con su creador.

De la misma forma que las aptitudes del empresario no decaen de golpe, la sucesión tampoco debe reducirse al momento del traspaso de poderes o de la propiedad a su sucesor; sino que éste necesitará su tiempo para prepararse para un cometido que entraña nuevas competencias —técnicas y gerenciales— y una responsabilidad mucho mayor: ¡A fin de cuentas, al empresario, también le ha costado años hacerse con los conocimientos, las habilidades y el liderazgo alcanzados!

Es por todo ello que una sucesión bien llevada será algo más que un acto o una firma de un documento; debe ser un proceso iniciado con tiempo suficiente para que empresario y sucesor puedan asimilar los cambios que conlleva. Su duración, en con-

MILAGROS...

Llegado a cierta edad, no cabe esperar que el empresario vaya a revitalizarse en sus constantes fisiológicas y psicológicas. El desgaste de la máquina corporal existe; se podrá ralentizar, pero nunca se invertirá un proceso natural. Tampoco hay que esperar que el sucesor, por muchos años de experiencia en la empresa que tenga, por mucha formación académica que aporte, por muy cercano que esté del empresario o por muchas ganas, predisposición y dedicación que presente, pueda ponerse al frente de la empresa “ipso facto”.

Los milagros no existen.

secuencia, variará según las exigencias de cada empresa, según el punto de partida del sucesor y según la edad y la salud del empresario. Y la única forma de no quedar a merced de las circunstancias será planificarla, con sus etapas y sus plazos.

Sin embargo, por lo que se desprende de las estadísticas de mortalidad empresarial debida a la mala gestión de la sucesión, ésta debe ser como un salto al vacío para muchas empresas familiares, no sólo aquí, sino en todo el mundo, lo cual no es ningún consuelo para nadie.

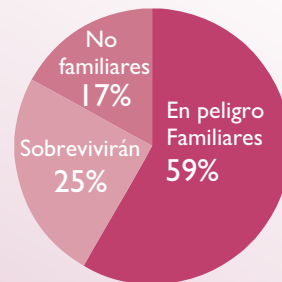
Cruzando cifras procedentes de distintas encuestas, de varios países y de una representatividad variable, las empresas que han superado un primer salto generacional están entre un mínimo del 25% y un máximo del 40% de las empresas familiares, porcentajes que disminuyen significativamente en los siguientes relevos generacionales.

Pero cuando convertimos los fríos porcentajes en cifras absolutas las previsiones no son nada optimistas. En España, con unos 2,5 millones de empresas familiares, aunque parezca que, con los años, la situación porcentual haya mejorado algo, si se cumple la mejor de las tasas de supervivencia de las empresas familiares españolas, que es de un 30% en el primer relevo generacional (y de un 15% en el segundo), ¡hay un mínimo de 1.750.000 empresas familiares que

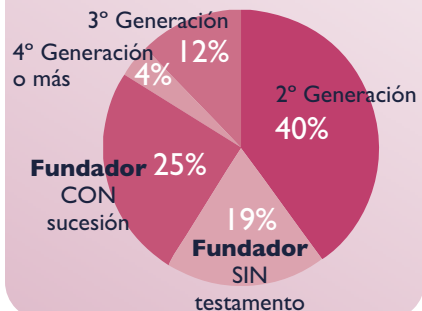
estarán en peligro de extinción en los próximos años debido al primer relevo!

Si muchas empresas familiares desaparecen a medida que la generación de quien está al frente se aleja de los fundadores, probablemente la sucesión debe ser un aspecto al que hay que prestar más atención de lo que aparentaba.

EMPRESAS FAMILIARES



¿QUÉ GENERACIÓN MANDA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES?



 **Mis pensamientos**

 **Mi planificación**

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

02

Me parece que años atrás no era tan complicada...

A épocas distintas le corresponden personas y organizaciones distintas. Nos movemos entre la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, que nos vienen dadas, y nuestra acción para intentar moldear este entorno a nuestra conveniencia. Cuando el empresario prepara o se halla en un proceso de sucesión, deberá tener muy en cuenta cómo ha cambiado el entorno respecto a cuando él mismo arrancó la empresa o la heredó. Y es que la sucesión debe adaptarse al signo de los tiempos.

Una empresa es un sistema abierto por definición, está en continuo intercambio con su entorno, con otros sistemas sociales y económicos; detecta las necesidades del mercado, obtiene materias primas, maquinaria, tecnología o financiación de los proveedores, capta personas, compite con otras empresas y tiene como objetivo básico vender: Como sociedad debe cumplir con las distintas normas que fija la Administración, y para ello puede necesitar abogados, gestores, asesores fiscales, financieros y demás. En caso de sociedades familiares abiertas puede que tenga que buscar accionistas externos a la familia. Todos ellos, mediante una trama de relaciones, forman parte del entorno de la empresa y, al mismo tiempo, lo van conformando.

Tampoco la familia, cuya finalidad principal es conseguir la felicidad y seguridad afectiva

de sus miembros, puede permanecer aislada del entorno; compra productos y servicios de todo tipo, comparte la educación de los hijos con el sistema educativo, necesita las atenciones de los sistemas sanitarios, tiene obligaciones fiscales, devociones religiosas, aficiones deportivas o culturales y, además, sus miembros más jóvenes deberán salir de la frontera familiar para encontrar pareja y crear; a su vez, un nuevo sistema familiar:

Con tantas interacciones, es lógico que el entorno sea dinámico, que los valores vayan evolucionando y, en consecuencia, que un proceso largo como la sucesión tenga poco que ver con las que llevaron a cabo anteriores generaciones, más aún si tomamos en consideración que estamos ante un cambio precisamente generacional. Así, las exigencias y condiciones del relevo del



abuelo empresario por su hijo tendrán poco parecido con las que deberá afrontar éste a la hora de traspasar la empresa a sus hijos, ya en pleno siglo XXI.

Del entorno recibimos influencias de varios tipos. He aquí una clasificación que puede resultar útil:

a) Políticas: Los parlamentos aprueban normas en forma de leyes y otras disposiciones que, como las fiscales, afectan la forma en que se va a transmitir la propiedad de la empresa; otras, como las referidas al ámbito laboral, financiero, sanitario o de seguridad, inciden más en las decisiones del día a día; las relacionadas con la educación marcan tanto el ámbito laboral como el familiar. Aunque la tendencia actual se encamina hacia un tratamiento fiscal cada vez más favorable de la transmisión, otros tipos de leyes son poco predecibles, ya que están a merced de la coyuntura socioeconómica del momento, de cada país y del color de los gobiernos respectivos.

b) Económicas: Las empresas familiares se ven afectadas, como las que no lo son, por influencias del entorno económico general al definir estrategias de futuro y planificar sus inversiones. La internacionalización se ha convertido en una vía necesaria para la supervivencia en un mundo globalizado, cuyos rasgos distintivos son unos mercados más abiertos, más facilidades logísticas, unos movimientos más rápidos de mercancías

y de capital, con la inmediatez que otorgan las tecnologías de la información. La integración económica europea ha significado un salto cualitativo y cuantitativo enorme, no sólo de mercado sino de capacidad normativa. Como consecuencia de todo ello, la exposición de la empresa a ciclos económicos externos es muy alta, cuando antes las preocupaciones estaban centradas en espacios próximos.

c) Socioculturales: Los cambios en los valores y creencias inciden a un nivel profundo en las relaciones profesionales y familiares. Las formas distintas de entender la empresa, de establecer relaciones y, en fin, de ver el mundo, se evidencian y exigen, de ambas partes, grandes dosis de comprensión y empatía. En la esfera social, han cambiado desde el reconocimiento del rol de los empresarios hasta el papel de los sindicatos; en el ámbito profesional, las mujeres han irrumpido con fuerza en el mercado laboral; el nivel cultural de las personas es más alto, la autoridad ha perdido fuerza y se valora en gran manera la independencia individual; en el contexto familiar, a la mengua del poder paterno hay que añadir una menor estabilidad matrimonial y, en consecuencia, un debilitamiento de los lazos familiares.

d) Tecnológicas: Durante la sucesión se pueden enfrentar puntos de vista opuestos respecto a la necesidad de alcanzar unos niveles tecnológicos o de calidad adecuados a los tiempos actuales. En el marco del proceso sucesorio hay que tenerlos en cuenta, no porque formen parte del mismo sino porque señalan hacia dónde hay que guiar la empresa. Las tendencias son claras: automatización de procesos internos (productivos, administrativos, etc.) calidad como un requisito competitivo ineludible, talento, productividad, capital humano, a remolque de un permanente cambio tecnológico.

e) Del entorno competitivo: La globalización de la economía actual presenta un nivel de complejidad y de exigencia a las empresas familiares mucho mayor que años atrás. Ser competitivo hoy y en el futuro significa compararse con empresas de cualquier parte del mundo— sean multinacionales consolidadas, sean nuevas empresas de países emergentes— y tener claramente identificadas las fuentes de nuestra ventaja. La presión competitiva se ha acentuado hasta tal punto que sólo la profesionalidad puede garantizar la continuidad empresarial.

Las pymes familiares se desenvuelven en un entorno complejo como el descrito. Lo que podemos considerar el núcleo de la empresa familiar está formado por tres subsistemas: Propiedad, Dirección de la Empresa y Familia. Los tres se hallan bajo la influencia directa de los factores de entorno descritos al abordar un proceso de sucesión.

A. Propiedad: En el marco de un proceso sucesorio, es necesario considerar que hoy es mucho más fácil vender una empresa que en el pasado. Mercados más transparentes que antes y alta movilidad del capital facilitan las operaciones de compraventa societarias. Los empresarios, por su parte, tienen menos reticencias a considerar la empresa un activo realizable en el caso de situarse ante una buena oferta. Hay más información y mayor cultura inversora, y esto se nota en caso de inversores externos a la familia, que son más exigentes en materia de rentabilidad y de valor de la empresa. Igual que lo serán, probablemente, los sucesores de la empresa familiar.

B. Dirección de la empresa: En la mayor profesionalización de la gestión, sea familiar o no, se resume buena parte de los cambios habidos en la gestión: la orientación hacia la rentabilidad como accionistas, los planes estratégicos a medio plazo, la mayor transparencia ante

terceros, el establecimiento de órganos de gobierno, la adopción del cash flow como indicador de resultados, los programas de calidad, la profesionalidad de las plantillas junto a su reajuste constante y una preocupación por los costes en general son, entre otros, rasgos exigibles a las pymes familiares actuales.

C. Familia: En el siglo XXI, este subsistema se distingue del de generaciones anteriores por la pérdida de cohesión interna, por la mayor fragilidad de las parejas, por el papel más activo de las mujeres en el ámbito profesional o por la crisis de la autoridad paterna, características que hacen incierta su continuidad como grupo. Si a ello se añade que los jóvenes tienen muchas más alternativas de futuro ajenas a la empresa de su familia, se comprende que la sucesión sea un reto para todos sus miembros.

En los últimos años los cambios se han producido a una velocidad inimaginable en décadas anteriores, lo cual no permite aventurar tendencias futuras sin riesgo de equivocarse. Tal vez la capacidad para tolerar la ambigüedad y la incertidumbre se convierta en la condición por antonomasia de supervivencia para las pymes familiares.

LO DEL ABUELO, PADRE E HIJO

Tal vez no sea tan sencillo como aquel dicho: “El abuelo la fundó, el padre la engrandeció y el hijo la fundió”. Los valores por los que se rige, por ejemplo, el consumo —es decir, el para qué ganar dinero— son distintos. En una sociedad de base agrícola se gastaba cuando había una necesidad; en una sociedad industrial se satisfacía al deseo de tener algo; y en una sociedad hedonista y en red, como la actual, parece que pesa más el capricho. Es un signo más de la evolución...



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

03

¡Qué ganamos con planificarla!

La sucesión se producirá de todas maneras; puede incluso acaecer sin preaviso y fuera de su control. Con lo pragmáticos que son los empresarios ¡y lo que les cuesta ponerse a pensar en su sucesión! Si la planificaran con tiempo, no sólo obtendrían ventajas tangibles para su familia y para su empresa, sino incluso para sí mismos. Sólo tienen que preguntarse si también quieren ser dueños del proceso sucesorio o no.

Hay acuerdo entre los expertos sobre lo mal que se gestiona normalmente la sucesión de empresas en todas partes del mundo. Se aborda demasiado tarde y se toman opciones más arriesgadas y más caras. Incluso los mismos empresarios familiares lo reconocen.

Para los expertos hay dos factores para que la sucesión tenga éxito, que resultan ser esenciales: la anticipación con que la que el empresario la prepare y que el sucesor conozca bien la estructura de la empresa que va a recibir en legado. Sin embargo, la dilación con que los empresarios abordan su sucesión no parece concordar con estas exigencias, probablemente porque no ven en peligro la continuidad de su empresa. Como no queda bien y además es inverosímil que un empresario quiera perpetuarse al frente de la empresa, éste da numerosas y variopintas excusas para no abordar el reto.

Entrado en una edad sin que el empresario haya nombrado a su sucesor, las posi-

bilidades de supervivencia de su empresa disminuyen de manera acelerada. Dado que la naturaleza sigue su curso, llegado el momento, si no se ha planificado, hay que improvisar. A largo plazo, improvisar tiene costes muy superiores a planificar. He aquí algunos:

- En una selección de sucesor precipitada difícilmente se puede calibrar y contrastar de manera adecuada la capacitación para hacerse cargo de la empresa. El riesgo de no seleccionar al más capaz es determinante para el futuro de la empresa.
- La primera consecuencia de una elección fallida es la huida de los más preparados, sean o no de la familia, conscientes de que se utilizan criterios de promoción distintos a los profesionales.
- La precipitación hace que el sucesor pueda verse rechazado por su propia organización (particularmente los directivos), al no haber conocido el relevo con la antelación y preparación suficiente.

ALGUNAS EXCUSAS...

- Porque las cosas no funcionan sin mi. ¡Soy imprescindible!
- Todavía no soy tan mayor... ¡Aún puedo con la empresa!
- ¡Los hijos ya tendrán su momento!
- ¡Ya habrá tiempo para pensar en ello! ¡Más adelante!
- ¿No será que el sucesor no está lo bastante preparado?
- ¡No voy a entrar ahora en una espiral de costes!
- ¿De qué voy a vivir cuando me jubile?
- La empresa es mi gran obra, mi creación...

...Y CONSECUENCIAS

- Directivos, empleados, clientes y proveedores sufren por el futuro.
 - ¡El tiempo del empresario y el de su sucesor no es el mismo!
 - Los hijos se cansan de esperar su oportunidad...
 - Si hay descartados, se enfadan de veras con el empresario.
 - Los buenos directivos y empleados se van por inseguridad.
 - Crecen las tensiones familiares a medida que pasa el tiempo.
 - Los otros ven que no se fía de sus hijos, que se resiste a irse...
 - Cuanto más tiempo pasa, menos tiempo para corregir equivocaciones.
 - Improvisar cuando hay contingencias resulta mucho más caro...
- Se otorgan cargos en la empresa a los hijos por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta sus capacidades para ejercer sus funciones.
 - Se distribuye la propiedad a partes iguales entre los hijos, un criterio respetable desde la óptica paterna, pero poco práctico desde la empresarial.

- En el peor de los casos, si no se ha prevenido adecuadamente, los sucesores acaban vendiendo su parte de empresa familiar a terceros.

La otra cara de la improvisación es, pues, la planificación. Un proceso de sucesión consiste en un proyecto de largo plazo sobre tres parámetros básicos de la empresa familiar: distribución de la propiedad, dirección ejecutiva, continuidad de la empresa en manos de la familia. Se trata de fijar, por parte del empresario, el rumbo a seguir de su empresa en estos ámbitos, cuando él personalmente ya no esté al frente de la toma de decisiones del día a día. Si se hace con la antelación suficiente y si éste es su deseo, puede permitir que los que asegurarán la continuidad familiar, así como los directivos externos más próximos, participen en el diseño del proceso sucesorio, con lo que tendrán mayores posibilidades de considerarlo como algo propio.

Las **ventajas** de planificar son tangibles tanto para el empresario, como para la empresa y la familia:

1. Ventajas para el empresario: Da una muestra de sabiduría y de valentía al reconocer la limitación de sus capacidades humanas a partir de cierta edad y evita tener que mostrar la decadencia natural de sus facultades en el ejercicio directivo; es él quien diseña su plan de retirada en las mejores condiciones de calidad de vida y sin tener que depender de otros; le permite ver la continuidad de su proyecto más allá de su participación directa, un proyecto que le sobrevivirá con éxito.

2. Ventajas para la empresa: Desde el punto de vista organizativo, tiene un papel decisivo en la definición del perfil de su sucesor; facilita su selección y su formación, y le ayuda personalmente en su encaje en la estructura empresarial; un plan también le permitirá seleccionar y formar, con antelación suficiente, a di-

rectivos no familiares, si no existen sucesores idóneos en su familia.

Desde el punto de vista de la propiedad y ante el hipotético desinterés de la familia por la empresa, le permitirá preparar la venta de la empresa con tiempo y en las mejores condiciones.

3. Ventajas para la familia: Planificar le permite evitar o abordar anticipadamente los posibles conflictos internos relacionados con la sucesión y las expectativas de cada miembro de la familia, preparar al sucesor de forma ajustada a un plan diseñado y para una función determinada. También podrá ofrecer otras alternativas a los no sucesores. En caso de ausencia de candidatos en la familia más próxima, puede dar entrada a yernos, nueros, o incluso directamente a nietos que no habían sido considerados inicialmente. Planificar constituye también una buena defensa contra la tentación de dejarse llevar por los sentimientos al tomar decisiones que deberían responder a planteamientos racionales. Así, seguramente, rehusará repartir la empresa entre sus hijos a partes iguales o dar prioridad al hijo mayor –algo ya muy en desuso–, buscará soluciones para comprar las acciones a los familiares que no deseen ser accionistas y, desde un punto de vista más práctico, podrá planificar los impuestos que deberán pagar por la transmisión de la empresa.

Sin embargo, no todo son ventajas al planificar la sucesión; existen algunos **inconvenientes**, sobretudo si se toma una perspectiva a corto plazo. Los costes económicos y de oportunidad de los distintos colaboradores pesan, supone un sobreesfuerzo para los familiares y para la empresa; además, al anticipar la aparición de problemas que hubieran surgido en el futuro, conlleva inevitablemente puntos de tensión. Estos pequeños inconvenientes constituyen normalmente la base argumental para aplazar –a veces, *sine die*– los

LAS VENTAJAS

Para la empresa...

- Define sin prisas el perfil del sucesor.
- Facilita su encaje en la organización.
- Si no existen sucesores adecuados en la familia, incorpora directivos de fuera.
- Si hay desinterés en la familia, prepara la mejor venta de la empresa.

Para la familia...

- Evita (o anticipa) los conflictos con las expectativas de los sucesores.
- Permite la preparación del sucesor y aclara el futuro de los no sucesores.
- Evita las soluciones típicas del heredero o del reparto a partes iguales.
- En caso de necesidad, permite dar entrada a otros familiares.
- Permite comprar acciones a familiares que no desean ser accionistas.
- Permite planificar los impuestos.

Para el empresario...

- Diseña su retirada, en las mejores condiciones.
- Ve la continuidad de su empresa en su familia.
- Se ajusta a criterios racionales y no a sentimientos
- Es de sabios... y valientes.

planes de sucesión; en la práctica, no obstante, a partir de nuestra experiencia, acostumbra a esconder la resistencia del empresario a dejar el poder.

El empresario, de acuerdo con sus circunstancias particulares, sólo tiene que comparar las ventajas con los inconvenientes de planificar su sucesión. Debe escoger entre una visión a largo plazo u otra a corto, sabiendo que entre los costes que conlleva la improvisación, por no haber iniciado el proceso de sucesión con la anticipación suficiente, puede estar la mismísima desaparición de su empresa familiar al poco de dejar él mismo el escenario.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

04

Sé que tendré que retirarme. ¿Cuál es el plan?

El empresario no puede ni confundirse ni confundir al resto de la familia y de la empresa con planes de sucesión que no lo son. Todo el mundo sabe qué es un plan: partiendo de una situación determinada, es un conjunto de acciones concretas programadas en el tiempo, con fechas, nombres y presupuesto, que conducen hasta un objetivo final, y que debe ser evaluado y seguido periódicamente. ¡El resto son milongas!

El simple cambio de una generación por otra al frente de una empresa no es un plan de sucesión, es sólo una sucesión, y casi siempre traumática, tanto para quien se incorpora, como para la empresa y para la familia, puesto que este tipo de recambio, casi siempre, se produce forzado por circunstancias, en general, desagradables, si no fatales. La muerte repentina o la enfermedad grave que no permite al empresario seguir al frente de su empresa son las causas más habituales de las sucesiones súbitas que se producen entre las empresas familiares.

Al dolor por la pérdida familiar, habrá que añadir las tensiones tan comunes por razones testamentarias y el caos organizacional que se suele producir en el seno de la empresa al verse decapitada; además, el sucesor recibe por sorpresa un legado para el que, aún estando preparado, no estará

lo bastante encajado en la estructura ni involucrado desde una posición gerencial. No es, en definitiva, el mejor momento para un traspaso de poderes.

En el caso de pérdida progresiva de facultades o de enfermedades largas del empresario, la premura de los cambios no facilita ni la asimilación de nuevos retos por parte del sucesor ni la participación activa del empresario. No es cierto que los hijos de los empresarios estén siempre a punto para sucederles porque, al haber vivido la empresa desde su infancia, hayan adquirido las competencias necesarias de forma natural y espontánea; tampoco lo es que el empresario esté siempre a punto para ceder el mando. Es comprensible que éste viva con cierto pesar el abordaje de su propia sucesión y que esto resulte incómodo incluso para el resto de implicados en la familia y en la empresa.

En definitiva, cuando se presentan acontecimientos de este tipo, las acciones propias de un proceso sucesorio se producirán de manera atropellada y fuera del control del empresario y tal vez fuera del control familiar. Sólo las contadas empresas que cuentan con un Plan de Contingencia – otro plan, al fin y al cabo– podrán amortiguar sus efectos negativos.

No obstante, en un escenario de envejecimiento normal del empresario, lo más adecuado es contar con un plan de sucesión. Como todo plan, el de sucesión debe tener un objetivo final que, en el caso de la empresa familiar, no es otra cosa que su continuidad más allá del empresario actual. Dicho objetivo deberá situarse en un horizonte temporal que determinará las distintas fases que lo componen, y refleja el compromiso personal del empresario y del resto de implicados en fijar una fecha para el traspaso de poderes de una generación a otra... y en cumplirla.

El Plan de Sucesión recogerá los objetivos del empresario y de su familia en relación a la empresa familiar. Puede ser que no haya coincidencia entre los distintos acto-



res en los criterios de negocio, o en las estrategias previstas, o en los plazos marcados, puesto que los puntos de partida y las expectativas de cada cual también serán diferentes. Aunque el empresario sea quien tenga la última palabra –¡a fin de cuentas se trata de su sucesión!– hará bien en conocer los otros puntos de vista, puesto que de ellos se derivará –o no– el futuro compromiso de todas las partes con respecto al cumplimiento del plan.

La puesta en marcha del plan no puede aparcarse sine die, puesto que hay cambios en las situaciones personales, familiares y profesionales que afectan las actitudes ante el futuro; cuanto antes se inicie el plan, más posibilidades habrá de prevenir contingencias y de corregir el rumbo.

El plan de sucesión llevará al empresario, de forma progresiva, desde el primer plano de la gestión de la empresa hasta su dedicación exclusiva a la propiedad y a la familia, con la consiguiente pérdida de influencia en las decisiones del día a día; al mismo tiempo, su sucesor irá ocupando los huecos con una presencia cada vez mayor; hasta alcanzar el protagonismo que tenía su antecesor.

AÑO NUEVO, PLAN NUEVO

Nos contaba el hijo de un empresario de éxito que su padre repetía cada año, durante la cena de Nochevieja, que al año siguiente iba a empezar su plan de sucesión, que ya había trabajado bastante. Un infarto de verano se lo llevó. Hasta diez años después, su sucesor no pudo disfrutar de la empresa familiar. Estuvo ocupado intentando sobrevivir al caos y reprimiendo un odio inexplicable hacia su progenitor. Los problemas habían borrado una admiración filial que, poco a poco, iba recuperando. Evidentemente, ¡eso no era ningún plan de sucesión!

Antes de abordar el diseño propiamente dicho, hay que tomar en consideración algunas condiciones que pueden garantizar el éxito del plan:

1. El empresario: Si éste no ve la necesidad de abordar el plan, el fracaso está cantado, porque será el primero en abandonarlo; si no lo cree necesario para él, para la empresa y para su familia, tampoco podrá contagiarnos su entusiasmo. Y, sopesados pros y contras y convencido, deberá tomar la decisión de iniciar el proceso.

2. Los colaboradores: Después de compartir sus ideas acerca de la sucesión con su cónyuge, con los familiares y profesionales más próximos a él, y de comprobar su predisposición hacia el proceso, podrá elegir a los que serán sus colaboradores a lo largo de las distintas etapas del plan; pueden ser otros familiares, directivos de la empresa y expertos externos. Con su ayuda hay que efectuar, en primer lugar, un análisis de la empresa, de la familia y del entorno; la situación presente, las expectativas de futuro, la distribución más adecuada de la propiedad, el grado de implicación personal, las ventajas e inconvenientes legales, fiscales y coyunturales condicionantes del Plan.

3. El sucesor: El diseño del perfil ideal del sucesor es una condición con trampa para el empresario. No se trata de adaptar el perfil a las características de un hijo determinado, sino al revés, ya que está en juego el futuro de la empresa y, en consecuencia, el bienestar económico de la familia. Tampoco debería buscar un clon de sí mismo, puesto que las circunstancias en que deberá desarrollarse la empresa en los años venideros también serán distintas. El perfil idóneo incluirá los niveles ideales de formación, de experiencia, de predisposición y de implicación del sucesor en el momento de acceder al puesto del empresario. Asimismo, deberá marcar los criterios con que se seleccionará al suce-

PLAN DE SUCESIÓN

Un Plan de Sucesión es un conjunto de acciones que, una vez programadas en el tiempo, se llevan a cabo dentro de la empresa familiar, bajo el control directo del empresario y con las correcciones de rumbo necesarias, con el fin de que, años después, permitan sustituirlo al frente de la empresa por un sucesor, si es posible, de la propia familia y, al mismo tiempo, mantener su propiedad en la familia.

sor; si hubiera varios, y cómo se evaluarán sus progresos; esto es, se definirán las reglas del juego, quién va a participar en la decisión, si hay que separar propiedad y dirección, si existe la posibilidad de una dirección compartida o si ésta podrá ser delegada en directivos no familiares.

4. El diseño: Además del objetivo final y su fecha prevista, un Plan de Sucesión debería incluir, como mínimo, una programación de acciones concretas, su plazo de realización, las personas y la previsión de los costes asociados a cada acción. Es deseable que incluya la creación de órganos de gobierno si no los hubiere, así como un plan de comunicación paralelo para informar a la familia y a la empresa del desarrollo, así como un plan de contingencias que permita reaccionar con rapidez y flexibilidad en caso necesario.

Son pocas las empresas que planifican a conciencia su sucesión y menos aún las que lo hacen con la anticipación suficiente. Las estadísticas indican que, en general, aquellas empresas familiares que han sobrevivido más allá de la tercera generación han considerado la sucesión como objetivo estratégico prioritario y han actuado en consecuencia. Es por ello que un plan de sucesión representa no sólo una de las garantías de éxito de las empresas familiares, sino también la oportunidad de reinventarlas, de salir ganando con el cambio.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

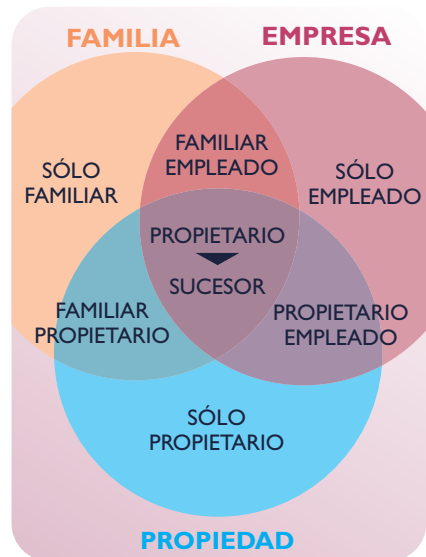
05

Los secretos de un buen plan de sucesión

Un plan de sucesión es un plan a largo plazo; sólo por este motivo, debe cumplir con unas condiciones determinadas. No sólo implica al empresario y a su sucesor, sino al resto de la familia y a los directivos y empleados de la empresa. No puede quedarse sólo en promesas o en palabras, sino que debe traducirse en hechos. Un ejercicio único, irreplicable, en la dilatada vida del empresario.

Las empresas que llegan a la tercera generación son menos que las que llegan a la segunda, las pocas afortunadas que llegan a la cuarta son muchas menos que las que han alcanzado la tercera, y así sucesivamente. La proximidad de los lazos familiares es menor con cada nueva generación y la propiedad suele dispersarse más, con lo que el compromiso con el proyecto empresarial inicial también se debilita. Las dificultades inherentes al relevo generacional son, sin duda, una de las causas principales de mortalidad entre las empresas familiares.

Por ello, la sucesión debería recibir la atención que merece y ser tratada como proyecto clave para la supervivencia y continuidad exitosa de la empresa. La gestión de todo proyecto empresarial de relieve requiere las fases típicas de fijar objetivos, planificar su desarrollo, organizar los recursos, controlar su evolución y concluir en el plazo previsto. Dado que la sucesión tiene que ver con la edad y con las expectativas del empresario y de su sucesor, algo de por sí sujeto a acontecimientos



no siempre previsible, habrá que abordarla con la anticipación suficiente.

La estrella del proceso es **el empresario**, puesto que se trata de su sucesión y él es quien concentra el máximo poder. Es el único actor que no puede faltar en ninguna de las fases de la sucesión; debe planificarla,

debe participar en todas las actividades, como mínimo, para controlar su desarrollo, debe asegurar los recursos necesarios, y debe impulsar y ayudar a sus colaboradores para que cumplan en las distintas etapas y, en especial, a su sucesor; finalmente, debe saber retirarse en la fecha prevista.

Por su parte, **el sucesor** es el destinatario de la mayor parte del tiempo y de las inversiones asociadas al plan. El ritmo con el que se haya previsto la adquisición de conocimientos, habilidades y experiencias marcará el progreso del plan sucesorio; no valen ni las prisas excesivas por ocupar el puesto del empresario, ni las dilaciones sin motivo en el cumplimiento de sus compromisos; son dos ritmos, el del empresario y el de su sucesor, que deben ir acompasados. A medida que el sucesor vaya adquiriendo nuevas funciones y un papel más central en la empresa, el rol del empresario debe pasar paulatinamente a un segundo plano hasta su retirada.

La sucesión afecta, de forma más o menos directa, a otros colectivos. **Los familiares** tienen un papel clave, puesto que pueden favorecer u obstaculizar el proceso mediante el chantaje emocional a los actores principales, ello a pesar de que sus expectativas serán distintas según sean, además, propietarios y empleados, o ambas cosas a la vez, o sólo familiares.

Los directivos y los empleados que no forman parte de la familia, cada colectivo desde su posición, no sólo se verán afectados por el cambio de la gerencia, sino que será conveniente contar con ellos para diseñar el plan y para facilitar tanto la formación práctica del sucesor como el traspaso de funciones entre éste y el empresario.

Aunque de forma más indirecta, **los clientes y los proveedores** también son elementos a tener en cuenta a lo largo del proceso, sobretudo porque suelen tener una confianza depositada, después de muchos

años de trato continuado, en el empresario que será sustituido. Y, cuando los haya, tampoco habrá que olvidar a **los propietarios** que no sean miembros de la familia.

BENEFICIOS E INCONVENIENTES DE UN PLAN DE SUCESIÓN BIEN HECHO

A veces, los empresarios de pymes hacen descubrimientos inesperados. Se dan cuenta de que su empresa está mal organizada; o que se gestiona de manera poco profesional o con criterios anticuados; o que sus hijos se quieren menos de lo que parece; o que la empresa no tiene para ellos el atractivo que a él le gustaría; o que algunos directivos no son tan fieles o tan buenos como aparentaban; o que muchos le temen, o le compadecen, o pasan de él; o que no controla todo lo que cree; o que nadie decide nada... Con el tiempo saben que no es por culpa del plan de sucesión, ¡sino gracias a él que puede conocer los problemas!

Con tantos implicados, y teniendo en cuenta la naturaleza estratégica del proceso, los planes de sucesión con mayores posibilidades de éxito son los que tienen las siguientes características:

- 1. Comprensivos:** El empresario no puede ignorar los intereses y las expectativas de cada colectivo, no siempre coincidentes, si quiere que se impliquen en el proceso; así, además, podrá evitar sorpresas como rechazos, abandonos y resistencias. Negar las discrepancias imposibilita llegar a acuerdos; es mejor tratarlas con normalidad, con argumentos racionales las relativas a la empresa, y con tacto paternal las que se originan en el entorno familiar.
- 2. Estratégicos:** Al ser un plan de gran alcance, deberá tomar en cuenta el entorno competitivo, la empresa y la fami-

lia, con sus oportunidades y amenazas, sus puntos fuertes y débiles, en la actualidad y de cara al futuro, puesto que el sucesor se encontrará con un escenario distinto al de su antecesor. Puede conllevar una reorientación de la visión de la empresa y siempre será un buen ejercicio de proyección hacia el futuro.

3. Bien gestionados: Son muchos los planes que se quedan en el papel y no alcanzan sino el nivel de las buenas intenciones. Una gestión profesional se inicia con el diseño, pero debe continuar con la aplicación práctica de cada acción programada, con la intervención de los que deben participar y con el control periódico de los resultados. El control final corresponde al empresario en persona puesto que se trata de su propio plan sucesorio.

4. Simples: La única finalidad del plan de sucesión es facilitar el relevo generacional al frente de la empresa y no se trata de aprovechar la ocasión para arreglar los problemas familiares, para reorganizar la empresa o para profesionalizar su gestión, aunque del análisis previo puedan derivarse estas necesidades hasta el punto de hacer aconsejable un aplazamiento del plan de sucesión con el fin de alcanzar unas mejores condiciones de éxito. El plan debe tener pocas prioridades y éstas han de ser claras.

5. Realistas y factibles: El objetivo principal de cualquier plan es su realización. Un plan puede ser muy atractivo, pero falto de realismo, irrealizable en un entorno, una empresa o una familia concretos. Las previsiones de la empresa deben ser realistas y los objetivos de cada etapa, alcanzables. No hay que sobredimensionar las capacidades del sucesor; pero tampoco hay que menospreciarlas. Los planes demasiado exigentes suelen frustrar a los participantes; por el contrario, los que son blandos en exceso restan méritos a los esfuerzos realizados.

CARACTERÍSTICAS DESEABLES DE UN PLAN DE SUCESIÓN

Comprendivo

Estratégico

Gestionado profesionalmente

Simple

Relista y factible

Por escrito

Sin prisas

6. Escritos: Las palabras se las lleva el viento. Un plan escrito sirve mejor como guía y, sobretudo, representa un mayor compromiso para todos los implicados, empresario incluido. Un plan de sucesión escrito obliga a concretar acciones, personas, costes, plazos,... También permitirá un seguimiento más fácil y una rápida supervisión por parte del empresario.

7. De larga duración: Aunque depende en gran medida de cada negocio y sector, los procesos sucesorios suelen ser largos. Los actores —empresario incluido— necesitarán tiempo para adaptarse a nuevos papeles y para asimilar las nuevas situaciones que se dan en cada nueva fase; también cambian las relaciones en el seno de la familia y en la organización ante los cambios que se producen. Finalmente, el sucesor no podrá abarcar de la noche a la mañana todo el espacio que ocupa el empresario.

Un Plan de Sucesión no es un fin en sí mismo, sino que es un instrumento al servicio de un objetivo que cada empresario tendrá una sola vez en la vida. Lo importante no es disponer de un plan, sino hacer que funcione la sucesión. Pero un buen plan ayuda.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

06

Pasos para planificar la sucesión...

Distribuir la sucesión en etapas cronológicas es de gran utilidad práctica; en primer lugar, permite distinguir unas fases con objetivos y actividades diferenciados; en segundo lugar, el protagonista principal de cada etapa también es diferente; y, en tercer lugar, las consecuencias de una hipotética interrupción tienen distinto alcance. Pero la finalidad no cambia nunca: lograr la continuidad del negocio familiar sin traumas.

Fase I: planificación de la sucesión

En esta fase se diseña la hoja de ruta del proceso sucesorio. Se programan las distintas actuaciones, su duración y los plazos deseables de cumplimiento, los responsables y los participantes, los criterios de evaluación y el presupuesto previsto, además de definir el perfil idóneo del sucesor. Aquí se ubica también la tarea de buscar el compromiso de todas las partes implicadas en el plan diseñado, empezando por el del propio empresario.

La duración de esta fase es muy variable; aunque los empresarios sean hombres de acción a quienes no gusta demasiado planificar, conviene darle a este proyecto la prioridad que exige la trascendencia del objetivo final, por lejano que parezca. Si no se hace así, la sucesión puede ser una de aquellas asignaturas pendientes candidatas al aplazamiento; y, mientras el diseño se dilata en el tiempo, no se iniciará el proceso real.

El empresario es, pues, el gran protagonista, ya que el plan señalará el proceso que se

ETAPAS DE LA SUCESIÓN



guirá su propia sucesión. Si quiere ganar objetividad y asegurar su futuro compromiso, debería contar con algunos colaboradores; en primer lugar, su familia, entre cuyos miembros es probable que esté también su sucesor; deberá demostrar su apoyo al proyecto, ya que será la más beneficiada con el proceso; en segundo lugar, los directivos de mayor confianza podrán ayudarle a definir el perfil del sucesor; finalmente, por su especialización y por su independencia, los asesores externos pueden ayudarle desde el análisis previo hasta la aportación de distintos escenarios y el diseño final del plan.

Aunque es comprensible que al empresario le cueste pensar en su sucesión a una edad en que aún se siente en toda su plenitud, los aplazamientos aumentan la probabilidad de que su sucesión sea improvisada, en manos del azar y fuera de su control. A pesar de ello, si por causas de fuerza mayor debe echar el freno en esta fase, los costes en que habrá incurrido serán bajos, puesto que se limitarán al tiempo invertido por el empresario y sus más directos familiares y colaboradores. Es, pues, el mejor momento para abortar el proceso si fuera necesario.

Fase 2: preparación del sucesor

Definido el perfil idóneo del sucesor en la fase anterior, se inicia esta etapa con la elección del candidato al puesto. La comparación entre las exigencias del perfil y las competencias que aporta el sucesor —o sucesores, si hay varios— marcará el contenido de esta fase crucial. Suele ser la más duradera, porque debe incluir, además de la formación básica y especializada para adquirir los conocimientos necesarios, el rodaje práctico, como mínimo, dentro de la empresa para asumir no sólo una función gerencial sino el liderazgo de la organización, competencias que exigen tiempo. La duración final de la fase preparatoria variará en función de lo alejado que esté el perfil real del sucesor del perfil óptimo diseñado, de la exigencia de experiencia directiva, del carisma del liderazgo del empresario, y del número de candidatos al puesto.

El protagonismo de esta fase corresponde al sucesor; aunque el empresario, a través del seguimiento periódico, está muy presente. Además, puede tener que elegir a un sucesor de entre varios candidatos, lo cual implicará descartar a algunos, generalmente también hijos suyos; el empresario deberá combinar con sabiduría la determinación del gerente con el tacto y apoyo del padre para comunicarles su decisión y ofrecerles alternativas. Por otra parte, los participantes en esta larga etapa son numerosos; los hay externos, como los profesores de los cen-

¿CUÁL ES EL MEJOR MOMENTO PARA ESCOGER AL SUCESOR?

Cuanto antes posible. Si hay sólo un candidato, no hay problema; las cosas se complican cuando hay más de uno que se postula para el puesto. Mientras no se toma la decisión todo el mundo está pendiente; cuando se ha tomado, el elegido puede concentrarse de lleno en prepararse, los desestimados podrán dedicar su tiempo a horizontes alternativos, y empleados, clientes y proveedores respirarán aliviados. Ello no evita que los “perdedores” sientan frustración, algo que de todas maneras sentirán tarde o temprano. Si el empresario no toma la decisión, las circunstancias lo harán por él; entonces, tal vez la empresa haya perdido ya mucho dinero y se hayan deteriorado las relaciones familiares. Y ¡jojo a las direcciones compartidas!

A veces sólo son una excusa para no tener que tomar una decisión dura...

tros de formación, e internos, como los directivos que velarán por la adquisición de su experiencia práctica en la organización y su integración en ella.

Interrumpir el proceso en esta fase comportará costes económicos considerables, mayores cuanto más tarde se interrumpa —por los costes de la formación y el tiempo invertido dentro de la empresa—, además del desánimo del sucesor que se está preparando para una función que ve cómo se aleja en el tiempo o simplemente se trunca.

Fase 3: traspaso del empresario al sucesor

Esta fase consiste en la transferencia de la empresa de una generación a otra y, por lo tanto, se produce dentro de la propia empresa, entre empresario y sucesor. Su dura-

ción dependerá de la celeridad con que aquél vaya delegando responsabilidades; dado que cada nueva delegación debe ir seguida del control de resultados correspondiente, la opción más aconsejable es que el traspaso sea gradual, dejando tiempo a que sucesor y empresario asimilen el cambio en su respectivo cambio de funciones y los resultados no se resientan. Al final de esta etapa, el sucesor debería estar consolidando su liderazgo en la organización y su nuevo papel en la familia, mientras que el empresario debería confirmar que su sucesor ha sido aceptado plenamente y que no aparecerán resistencias posteriores ni en la empresa ni en la familia.

El protagonismo de esta fase es compartido por empresario y sucesor, que coinciden en el tiempo en una relación de influencia inversa, es decir, el sucesor adquiere un peso creciente en las decisiones a medida que decrece el de su antecesor. Su estrecho contacto, aunque genere algunas tensiones lógicas, debería permitir al empresario transmitir a su sucesor competencias que, aunque difícilmente cuantificables, le serán de vital importancia, como su saber estar; su oficio, su talante empresarial, la cultura y los valores de la empresa. En esta fase, los colaboradores internos, como testigos y acompañantes del proceso, pueden facilitar al sucesor la asunción de su nueva función, y los miembros de la familia pueden apoyar al empresario en su paulatina pérdida de poder de decisión en la empresa.

La marcha atrás durante esta fase sería muy frustrante para todas las partes; la inversión, a estas alturas del proceso, en energías y esfuerzos, en tiempo y dinero, habrá sido tan grande que una interrupción sólo se explicaría por alguna gran equivocación en las etapas previas. Tendría, además, un efecto nefasto para cualquier nuevo intento de proceso sucesorio futuro.

Fase 4: retirada del empresario

Con esta etapa se alcanza el objetivo final

del plan de sucesión. El empresario deja de ser gerente y su sucesor le sustituye al frente de la empresa. La importancia de esta etapa radica en que si el proceso sucesorio no se cierra adecuadamente el empresario retirado puede tener tentaciones de volver a la empresa, puesto que vivirá una situación personal cuando menos traumática al ver reducida su participación al ámbito familiar y, tal vez, al de la propiedad. Su principal prioridad será mantener la calidad de vida anterior y una actividad constante, sea gracias a sus hobbies, sea a través de colaboraciones puntuales con su empresa. La duración de esta fase dependerá en gran medida de las resistencias del empresario para abandonar la que ha sido su dedicación —a menudo exclusiva— durante toda su vida, por lo que no hay que esperar que sea un punto y aparte, sino un alejamiento progresivo.

Todas las acciones previstas tienen al empresario como actor principal. Su protagonismo debe ir acompañado por la atención personalizada por parte del sucesor; consciente de las dificultades de la nueva situación de su antecesor; y por el apoyo directo de su familia más próxima y, muy especialmente, de su cónyuge. La adaptación a su nueva vida suele ser complicada y el contacto familiar y social deberá compensar la pérdida de sus contactos profesionales, cosa nada fácil.

Sólo causas de fuerza mayor pueden interrumpir el proceso en esta fase, causas que deberían ser previstas, por otra parte, más en un Plan de Contingencia que en el mismo plan sucesorio. Sin embargo, si se da el caso, lo reciente de la retirada del empresario —junto con la ayuda de los directivos más fieles— permitiría abrigar esperanzas de superar el caos que generaría un paro del proceso, aunque las pérdidas económicas, energéticas y emocionales inherentes al plan frustrado serían un lastre durante cierto tiempo.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

¿A qué edad empiezo mi plan de sucesión?

No existen ni dos empresarios, ni dos sucesores, ni dos empresas, ni dos familias iguales. Cada persona, cada empresa y cada familia tiene su edad y su momento óptimos para la sucesión. Con el fin de no tentar a la suerte, un empresario nunca debería retirarse más allá de los 70 años y un sucesor nunca debería aceptar un traspaso más allá de los 45 años. Es mejor saber cuál es la duración idónea de cada etapa...

Para las pequeñas y medianas empresas familiares la sucesión es un engorro, puesto que amenaza con trastocar el funcionamiento habitual de la empresa y con romper la tranquilidad familiar. Si muchos empresarios, eminentemente orientados a la acción, ya ven en todo plan a medio y largo plazo una incomodidad necesaria, en el de sucesión, al tener un objetivo poco atractivo, se convierte en una molestia incluso innecesaria. Lo malo de la sucesión para el empresario es que tiene un final anunciado, pero nadie sabe cuándo acontecerá; si la edad fija un límite natural y aunque estadísticamente las posibilidades aumenten con la edad, las circunstancias de la vida pueden adelantarlos sin previo aviso. Por su parte, el sucesor no dispone de todo el tiempo del mundo, y mucho menos con las oportunidades laborales que tienen hoy en día los profesionales y los emprendedores valiosos.

A pesar de la aparente paradoja que puede suponer para un empresario en su

¿SUCESOR O SUCEDIDO?

En una de las presentaciones de un libro nuestro sobre sucesión en empresas familiares, un asistente nos dirigió una pregunta relativa a la edad en que se debería empezar el plan de sucesión. Se trataba de un hombre de algo más de 55 años, algo escéptico ante nuestra exposición. Con la intención de adaptar nuestra respuesta a su caso, le dijimos que se hallaba en una edad idónea para preparar su relevo. ¡Cuál no sería nuestra sorpresa al comprobar que se trataba del sucesor! Su padre, con más de 90 años, estaba al frente de la empresa y lo tenía todo controlado. Ni que decir tiene que no nos extrañó en absoluto su escepticismo...

plenitud empezar a planificar cuanto antes su sucesión, sólo presenta ventajas; desvanece la incertidumbre en la empresa, des-

peja dudas en el seno de la familia, previene acontecimientos inesperados y, gracias a la anticipación, le permite efectuar correcciones a tiempo. También el posible sucesor tendrá un horizonte temporal más concreto, con lo que la impaciencia no hará mella en sus expectativas puesto que puede aprovechar el tiempo que media entre el diseño del plan y su inicio para adquirir experiencias diversas, aun a pesar de que exista el riesgo de que pueda hallar alternativas más atractivas que la propia empresa familiar fuera de ella.

Por tanto, el momento de la puesta en marcha del plan de sucesión debe ser sopesado puesto que tanto la premura como la dilación excesivas presentan inconvenientes. Si se inicia demasiado pronto, el empresario puede verse obligado a retirarse antes de lo que había previsto y todo el mundo sabe que, aunque esté retirado, si se siente con fuerzas no va a dejar de meter baza; si, además, dura demasiado, es posible que la empresa pierda la posibilidad de incluir en el plan a algún sucesor potencial valioso, tal vez demasiado joven y con prisa.

Si, por el contrario, el plan de sucesión empieza demasiado tarde, las urgencias estarán a la orden del día, ya que se quemarán etapas, la preparación del sucesor se recortará y el empresario podría verse abocado a un traspaso repentino.

Una vez empezado el plan, cuando ya se vislumbra que va en serio, puede aparecer la tentación de saltarse fases intermedias, lo cuál no sólo desvirtúa el verdadero objetivo del plan, sino que desemboca en largos y tensos períodos de traspaso durante los cuáles los dos gerentes, el nuevo y el anterior, coinciden en el tiempo, un solapamiento que no hace ningún bien ni a la empresa ni a la familia. La improvisación es el precio de no hacer un plan de sucesión o de no seguir su evolución; es entonces cuando se dan situaciones imprevistas, de-

cisiones equivocadas, reacciones sorprendentes, conclusiones no deseadas y, a menudo, irreversibles.

Vaya por delante que no existen recetas mágicas aplicables a todas las empresas familiares; el plan de sucesión es de un empresario único, para un sucesor o unos sucesores concretos, en una empresa y una familia determinadas; así pues, cada empresario tiene su propio plan de sucesión y de poco servirán copias que en otros casos particulares hayan tenido éxito o hayan fracasado. Aun así, existen algunas coordenadas que se han demostrado aplicables a la mayoría de las empresas familiares.

Para facilitar las cosas, el primer paso es la fijación del objetivo final de la sucesión, es decir, el de la retirada del empresario, a partir de cuya fecha se inicia un calendario en orden cronológico inverso a través de las fases sucesivas del plan sucesorio y sus aproximaciones temporales:



4. Retirada del empresario: La edad máxima de retiro del empresario no debería superar los 70 años; sólo algunos casos muy excepcionales son capaces de responder eficazmente a la

energía que exige la dirección del día a día de una empresa. Por otra parte, si un sucesor toma el relevo pasados los 45 años tiene pocas posibilidades de consolidarse, puesto que, en pocos años, ya debería empezar a pensar en su propia sucesión.

3. Traspaso: Si en empresas familiares grandes y complejas se puede pensar en un traspaso de hasta 3 años, en una pyme no es aconsejable que la coincidencia de ambos gerentes, el empresario y su sucesor, al frente de la empresa dure más de 1 año. Las tensiones que genera la ambigüedad del reparto de funciones, con la consiguiente diferencia de criterios, suelen tener un alto coste para la empresa, tanto económico como de capital humano, y desgasta las relaciones familiares.

2. Preparación del sucesor: La sofisticación de los conocimientos exigidos a un sucesor varía mucho según los sectores y las empresas, por lo que la formación necesaria también es muy distinta; por otra parte, también el punto de partida del propio sucesor determinará la duración de esta etapa. Fijar un mínimo de 3 años se podría antojar excesivo para pymes, pero la formación gerencial exige un período lo suficientemente largo como para ver los efectos de su mando en los equipos y en los resultados. Superar los 5 años de preparación puede desmotivar al candidato al quedar muy lejos el objetivo para el que se está preparando. Lo importante de esta etapa es que garantice al máximo la preparación idónea del sucesor hasta el punto de no tener que necesitar al empresario.

1. Planificación de la sucesión: El diseño del plan puede hacerse como fase previa al resto de etapas o con mayor antelación, dejando un período entre las dos primeras. De todas formas, para un empresario los 60 años serían el límite. Más allá de esta edad, los deberes pendientes en el plan de sucesión pueden quedar cortos de tiempo, sin desestimar que los factores de riesgo del empresario ante posibles contingencias tienen tendencia a crecer. Para un sucesor, los 25 años suelen marcar el momento de decidir su orientación profesional, por lo que conviene que tenga presente a la empresa familiar entre sus opciones.

Con estos referentes, la duración de un proceso de sucesión oscilará, según cada caso, entre 5 y 10 años. Es la fase de Preparación del Sucesor la que la determinará en mayor medida, puesto que, si exige una formación específica, un rodaje interno y una experiencia directiva, esta etapa difícilmente puede bajar de 5 años y —ésta sí es una condición de éxito— debería haberla completado antes de afrontar la fase de Traspaso de funciones con el empresario.

El resultado final será un calendario específico para cada caso y de una duración que también dependerá del empresario, de su sucesor y de las circunstancias internas y externas. Y, si es importante tener el tacto adecuado para hacerlo lo más compatible posible con las expectativas y los calendarios profesionales de todos los implicados, no lo es menos que todo se haga con una perspectiva empresarial, es decir, de acuerdo con lo que es más conveniente para la empresa.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

¿Cuánto me puede costar el plan de sucesión?

Todo lo que vale cuesta algo. Un plan de sucesión no es una excepción. Para ser precisos, no deberíamos utilizar el término “coste” sino más bien el término “inversión”. Sin plan, los costes, esta vez sí, pueden comprometer incluso la supervivencia de la empresa y poner en peligro la armonía familiar; a todas luces, unos costes excesivos. Eso indican las estadísticas y es lo que nos cuentan a diario muchos empresarios.

Un Plan de Sucesión es un proyecto que no sólo incumbe a la empresa, sino también a la familia del empresario. A diferencia de los gastos empresariales, más fácilmente cuantificables, los relativos a la familia rehuyen la cuantificación porque son de naturaleza más emocional y, en consecuencia, de valoración muy subjetiva.

Como en todo plan a largo plazo, no existen al planificarlo garantías absolutas de alcanzar el objetivo previsto en los plazos, las condiciones y los costes presupuestados, más teniendo en cuenta que al tener el factor humano un peso decisivo intervienen variables difícilmente controlables. De igual manera, sólo al final del proceso y en función de su resultado, se podrá valorar si los esfuerzos han valido la pena y si las inversiones han sido rentables. No se trata tampoco de un acto de fe del empresario;

la tasa de mortalidad de las empresas familiares cuya sucesión no estaba planificada habla por sí sola y dichas estadísticas obviamente no reflejan los problemas que tienen lugar en el otro ámbito implicado, el de la intimidad de la vida familiar.

Una de las columnas de cualquier plan de inversión deber ser la partida de la asignación económica de la actividad en cuestión y eso es válido también para un plan de sucesión. Los costes monetarios son los más objetivos, pero sus previsiones sufrirán adaptaciones a lo largo del proceso puesto que nos hallamos ante un plan a largo plazo. También deberá incluir los llamados costes de oportunidad, es decir, los imputables al tiempo dedicado al diseño, acompañamiento y seguimiento del plan, no sólo por parte del empresario y de su sucesor; sino de otros directivos y empleados de la

¡HAGA “BENCHMARKING”! ¡PREGUNTE!

No nos crea a nosotros. Pregunte a cualquier empresario que haya hecho una sucesión con éxito. Pregúntele por la empresa y por su familia, y por cómo se siente él. Luego pregunte a su sucesor. Verá la satisfacción y el orgullo en sus miradas. Seguramente no habrá sido un camino de rosas, pero tal vez le digan que ha sido la inversión ¡más rentable de su vida!

empresa que participan en él. El empresario, por su experiencia, intuirá qué gastos generan retorno y cuáles no; pero en un plan de sucesión no son válidos sólo los criterios económicos puesto que la supervivencia en sí de la empresa no se suele cuantificar como un ingreso más. Además, otra buena parte de los costes son menos susceptibles de traducirse a costes contables, aunque acaben desembocando a largo plazo en costes económicos.

A. Costes directos: Son los que tienen un pago económico como contrapartida y son, por lo tanto, cuantificables. Los pagos son imputables a los siguientes apartados:

a) Formación del sucesor: La formación académica y específica que se realiza fuera de la empresa, en universidades, escuelas de negocio u otras instituciones educativas, así como todos los gastos asociados a la misma, como estancias, viajes o material. Suele ser la partida de importe más elevado.

b) Gastos familiares: Las reuniones familiares o los cursos de preparación para el plan de sucesión y sus costes asociados, aunque a menudo no se toman en cuenta puesto que tampoco se retribuyen.

c) Asesores externos: Las colaboraciones de consultores fiscales, familiares o financieros, así como la retribución específica de directivos y empleados de la propia empresa si se les retribuye por ello.

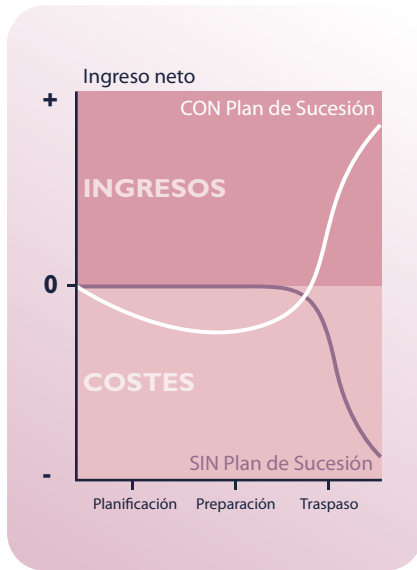
B. Costes de oportunidad: Son los ingresos que los participantes en el proceso dejan de percibir al dedicarse al plan de sucesión; es decir, es el tiempo invertido en él a costa de su dedicación a otros objetivos de la empresa; por consiguiente, son menos cuantificables. Los que incurren en dichos costes son:

a) El empresario: Es quien más tiempo dedica al plan de sucesión —no en vano es su sucesión— desde el principio y a lo largo de todo el proceso, hasta el final. No es un coste desdeñable ya que es quien toma las decisiones más trascendentes y, por lo tanto, se trata también del mayor sueldo de la empresa. No incluiría su dedicación como padre que, aunque notable, no incumbe a la empresa.

b) El sucesor: No sólo dedica una buena parte de su tiempo a formarse en vez de estar trabajando en la empresa, sino que deberá renunciar a otras alternativas profesionales fuera de la empresa familiar; sea en otras empresas, sean en un proyecto empresarial propio.

c) Directivos y empleados: Cuando no se retribuye de forma específica su dedicación al plan de sucesión y lo hacen en detrimento de sus obligaciones profesionales habituales, el valor del tiempo que le dedican estaría englobado en este apartado.

C. Otros costes: Imputables a las personas o a aspectos que sólo se relacionan tangencialmente con la actividad empresarial, pero que acaban convirtiéndose en costes económicos:



a) Psicológicos: Las tensiones, especialmente en el empresario y en su círculo más próximo, son habituales; ello incide en la productividad y en pérdidas de tiempo, si no acaba haciendo mella en su salud.

b) Familiares: Según la armonía de las relaciones existentes, un plan de sucesión que no satisfaga las expectativas o ambiciones de sus miembros puede acarrear fracturas familiares y, por tanto, más tensiones.

c) Imagen de empresa: Una empresa no está sola en el mundo, sino en un entorno donde clientes, proveedores y competidores tienen una imagen que se proyecta en el futuro. Una sucesión inexistente o un plan con tensiones evidentes pueden acabar afectando a su imagen pública y, en consecuencia, a la evolución del negocio.

A la hora de presupuestar, el empresario también deberá saber que el tipo y la cuantía de los costes variará mucho con cada etapa del plan de sucesión:

1. Planificación: No existen prácticamente grandes costes directos. El mayor coste es el del tiempo dedicado por el empresario a informarse sobre las alternativas disponibles y al diseño del plan, así como a las consultas con otros familiares, directivos no familiares o asesores externos.

2. Preparación: En esta fase se concentran los gastos más cuantiosos. Por una parte, la formación del sucesor y la posible colaboración externa se llevan la mayor parte de los costes directos del proceso; por otra, hay que contar con los costes de oportunidad del sucesor; que deja de producir y que renuncia a una vida profesional fuera de la empresa familiar; y con los de los directivos no familiares que puedan formar parte dentro de la organización.

3. Traspaso: En esta fase los únicos costes directos son imputables a los asesores externos que ayuden al proceso de transferencia. Sin embargo, los mayores costes son los asociados a las disfunciones y solapamientos del proceso decisorio al dirigir la empresa, los errores por inexperiencia del sucesor; el proceso de corrección. Todo ello requiere tiempo del empresario y, por consiguiente, muchos contactos, a menudo en presencia de otros directivos de la empresa. Aunque en esta fase el tiempo dedicado a la sucesión se multiplique, no hay que ser tacaño puesto que es una etapa crucial para el futuro de la empresa.

El éxito de un plan de sucesión suele beneficiar monetaria y emocionalmente al empresario retirado, a su familia, a los otros propietarios, si los hay, al sucesor y a la misma empresa. Por el contrario, si por ahorrarse unos gastos o el tiempo necesario, la sucesión se improvisa o se deja al azar, es decir, fuera del control del empresario, los costes pueden llevar incluso a la desaparición de la empresa.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

La sucesión, ¿es algo privado?

En un Plan de Sucesión hay muchos implicados, además del empresario y su sucesor; algunos lo están más directamente, como la familia y los directivos y empleados de la empresa; otros, más indirectamente, como clientes, proveedores, bancos y los mismos competidores. Mantenerlos informados facilita las cosas y permite controlar la información. Pero a muchos empresarios les cuesta informar porque no están habituados y no saben ni cuándo ni de qué manera conviene hacerlo. Y no es difícil.

La mejor herramienta para implicar a la familia y a sus directivos y empleados en su proyecto de sucesión es mantenerlos informados. Si no están al corriente de lo que sucede, a medida que pasan los años la incertidumbre será la sensación predominante en todos ellos y, cuando haya dudas sobre algo, los malentendidos y los rumores llenarán los huecos de información. La continuidad de la empresa es algo también determinante para todos ellos, puesto que, en función de ella, tomarán sus decisiones de futuro. Ante la desinformación o la ambigüedad su respuesta será la preocupación, patente o latente. Por otra parte, la comunicación de los progresos alcanzados les permitirá concentrar sus energías en el negocio y en la superación de las etapas sucesivas del plan sucesorio.

La preocupación por la continuidad de la empresa no es sólo patrimonio de la familia y de los empleados; clientes, proveedores y bancos tienen un interés comercial

directo en saber si podrán seguir contando con la empresa o si, por el contrario, ésta puede desaparecer con el empresario; también querrán saber si quedará en buenas manos, con alguien preparado al frente. Al mismo tiempo, los competidores, al acecho ante cualquier signo de debilidad, sabrán, gracias a los mensajes captados, si todo está bien atado de cara al futuro o no.

Pero las comunicaciones no pueden ser improvisadas, sino que deben planificarse y distribuirse dosificadamente, según se haya previsto en el plan de sucesión. Hay que saber qué hay que decir en cada una de las cuatro etapas del plan de sucesión a los colectivos que están interesados en la continuidad de la empresa: el sucesor, la familia, la empresa y el entorno.

I. Etapa de planificación y diseño

- **Sucesor:** La decisión previa estriba en si contar o no con el sucesor desde el mo-

LA SOLEDAD DEL PODER...

El empresario familiar suele ser un rey absoluto: propietario, gerente, líder y padre. También puede ser un “self made man” que no tiene por qué rendir cuentas a nadie. ¡Claro que le cuesta pensar en su sucesión! Pero, en realidad, no puede hacer nada sin los otros y mucho menos planes respecto a su sucesión. El cónyuge y sus hijos, así como sus directivos y empleados, estarán pendientes de sus decisiones y dispuestos a ayudarle, si lo requiere. Su soledad depende de él. Si está solo será porque quiere. Haría bien en saber que cuando hay alguien que manda es porque hay alguien que obedece, y que ambos están en el mismo barco. ¿No merecen, como mínimo, saber hacia donde van?

mento de planificar la sucesión. En caso afirmativo, habrá que comunicarle los criterios de selección que se aplicaran y el seguimiento que se efectuará de su evolución como candidato a ser el sucesor; en caso negativo, no hay que comunicarle nada, discreción hasta que la selección se haya consumado. A no ser que existan dudas razonables sobre su validez para el futuro puesto, siempre será mejor que participe desde el principio y a lo largo de todo el proceso, puesto que está plenamente implicado.

- **Familia:** Antes de programar nada en materia de sucesión, el empresario debe sondear a su cónyuge —y a otros propietarios, si los hay— sobre su predisposición a seguir con la propiedad de la empresa y a los posibles sucesores sobre sus expectativas y su grado de implicación en el plan sucesorio. Informar a la familia en esta fase es crítico para el éxito del plan y éste no debería iniciarse sin un acuerdo lo más unánime posible, al cual sólo se

llegará después de escuchar y analizar las aportaciones de sus miembros.

- **Empresa:** La consulta previa del empresario a los directivos más allegados, si los hay, le permitirá saber si comparten su idea sobre la conveniencia del plan y si existe una buena predisposición a colaborar con él, además de poder recibir sus comentarios y sugerencias. Su participación en el diseño del plan y en el diseño del perfil ideal del sucesor será algo positivo; deben, pues, estar al corriente de las acciones previstas y de sus plazos, de los momentos en que se cuenta con su ayuda directa y de las inversiones previstas.
- **Entorno:** El intercambio de pareceres con otros colegas que hayan pasado por procesos de sucesión le dará seguridad y le evitará caer en los errores de otros. Aunque es muy pronto, comunicar el inicio de su plan de sucesión puede ser un buen mensaje para aquellos clientes y proveedores interesados en la continuidad de la empresa.

2. Etapa de preparación del sucesor

- **Familia:** En esta fase las comunicaciones periódicas deben mantenerla informada sobre el cumplimiento de las previsiones del plan y sobre los progresos del candidato.
- **Empresa:** Ya que una parte de la preparación del sucesor se llevará a cabo en el seno de la empresa, los técnicos y directivos deben estar al corriente de lo que se cuece. También puede ser útil una comunicación hacia el resto de la organización sobre la finalidad del proceso, ya que les da un mensaje de continuidad, integrarán más rápidamente al sucesor en la organización y los directivos de mayor edad pensarán en su propio plan de sucesión.

3. Etapa de traspaso entre empresario y sucesor

- **Familia:** Siguen las comunicaciones periódicas para informar del traspaso gradual de poder de decisión entre el empresario y su sucesor; hasta el punto de que convendría que ya fueran ambos los emisores de los mensajes.
- **Empresa:** La coincidencia del empresario y su sucesor al frente de la empresa durante este período ya es un mensaje suficientemente claro; sin embargo, también puede causar un cierto caos organizativo si no se fijan claramente los pasos graduales de delegación entre el primero y el segundo y los directivos no saben a quién deben rendir cuentas en cada momento.
- **Entorno:** En esta fase, es clave la presentación del sucesor a clientes y proveedores. Es mejor planificar de forma racional la progresiva sustitución del empresario como interlocutor; primero visitando ambos a los principales y, después, dejando ya en manos del sucesor el contacto.

4. Etapa de retirada del empresario

- **Familia:** A partir de este punto es el sucesor, es decir, el nuevo gerente, quien debería informar periódicamente a la familia sobre la evolución del negocio y, si no existía antes, puede implantar un plan de comunicación mucho más profesional.
- **Empresa:** El nuevo gerente puede aprovechar la ocasión para dar continuidad al plan de comunicación interno de la organización. El primer mensaje, no obstante, debe ser de agradecimiento público al empresario retirado, con especial énfasis en sus logros y dejando claro cuál será su papel en el futuro. El cambio generacional no puede dejar lugar a dudas.
- **Entorno:** Que el entorno sepa que ha habido un cambio al frente de la empre-

sa es un mensaje que le confiere a ésta una imagen positiva en el mercado. No hay que olvidar su dimensión social y que el empresario retirado, además de la admiración que le reportará, puede tener papeles de representación en su entorno local o empresarial.

Si el empresario quiere iniciar el plan y llevarlo a cabo hasta el final, no tiene otra alternativa que informar; no puede llevarlo en secreto. El empresario es, además, el mayor beneficiario de un plan de comunicación sobre su proceso sucesorio:

- **En primer lugar,** es una toma de posición pública ante otros implicados, una salvaguarda contra la amenaza de una marcha atrás, un compromiso ante todos ellos;
- **En segundo lugar,** al establecer qué, a quién, cómo y cuándo hay que comunicar, el empresario toma el control de la información, reduce al máximo el alcance de los rumores y las malas interpretaciones y gana credibilidad ante todos los interesados.

CÓMO DEBE SER UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Planificado, no improvisado

Coherente con los hechos
y las fases

Concreto y referido a las acciones
previstas o a las ya realizadas

Con un **lenguaje claro**, que no dé lugar a ambigüedades

Con **equilibrio** entre naturalidad y estrategia

Adaptado a cada colectivo

Asegurando la **receptividad** del mensaje enviado

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Y en el caso de una desgracia, ¿qué?

Durante el proceso de sucesión, la empresa familiar se halla en una fase delicada, de transición; cualquier accidente inesperado de uno de los dos personajes implicados en el mismo puede tener importantes consecuencias sobre el negocio. A no ser que esté específicamente previsto o que el mismo plan de sucesión sea un plan de contingencia.

Las empresas familiares con un empresario omnipresente al frente asumen un riesgo mucho mayor que las otras empresas, porque dependen en gran medida de alguien que es imprescindible e insustituible. El azar no entiende de excepciones y las contingencias son situaciones inesperadas que se ciernen sobre cualquier persona, sin tener en cuenta ni su función, ni siquiera su edad. Pero las contingencias relacionadas con la salud adquieren mayor probabilidad con el paso de los años; el empresario, a medida que envejece, entra en una edad de mayor riesgo.

En la empresa familiar un accidente o una enfermedad que anule o disminuya las capacidades de su cabeza visible tiene un impacto que va mucho más lejos del caos interno de la organización. Clientes y proveedores buscarán alternativas, los acreedores presionarán y los competidores hurgarán en la herida abierta para hacerse con una parte del mercado. No es casual que las grandes sociedades anónimas cuenten con planes de contingencia para todos sus altos directivos, habituados a continuos viajes por el mundo.

Un Plan de Contingencia es dar un paso más en el entorno definido por el plan de sucesión; la larga duración habitual de este último lo hace más susceptible de sufrir alguna contingencia y, dados los costes y la inversión de energía que supone, el empresario y su empresa se juegan mucho. El Plan de Contingencia acompaña al Plan de Sucesión y su utilidad variará en función de la etapa de desarrollo en que se encuentre éste y, muy especialmente, según la contingencia afecte al empresario o a su sucesor.

A. Contingencias del empresario

Cuando es el empresario la víctima de la contingencia, las alternativas varían mucho según se presente al principio o al final del proceso sucesorio. Es por ello que en el momento de iniciar el Plan de Sucesión algunos empresarios han creado un **Consejo Asesor**, formado por miembros de la familia, directivos externos clave de la empresa, si los hay, y asesores del empresario (abogado, consultor de la sucesión); su función principal, además de intervenir en la definición de la visión de futuro de la em-

HOMBRE PREVENIDO VALE POR DOS

Cuando dos hermanos empresarios, con muchos viajes por el mundo a cuestras, nos pidieron ayuda para hacer su plan de sucesión, todos sus hijos tenían menos de 13 años. No era oportuno. Pero elaboramos juntos un Plan de Contingencia, gracias al cual:

- sus esposas adquirieron nociones sobre qué empresa tenían y qué debían hacer en caso de emergencia
- sus hijos eran informados sobre la marcha de la empresa, a partir de los 15 años
- sus directivos supieron qué hacer en caso de una contingencia que afectara a un hermano, al otro, o a ambos
- sus asesores sabían qué gestiones realizar y a quién dirigirse.

Cuando dos de los hijos cumplieron 18 años, redactamos un Protocolo Familiar que fijaba las condiciones básicas para un futuro Plan de Sucesión, mientras se establecía una dirección-puente no familiar. ¿La empresa? ¡Viento en popa!

presa, es de apoyo al empresario en todo el proceso de sucesión y, en casos extremos, puede convertirse en un instrumento de extrema utilidad para superar los problemas derivados de contingencias.

- Cuando el plan está en sus fases iniciales hay que empezar desde cero y no resulta fácil cuando el empresario no puede jugar el papel activo que se espera de él. El Consejo Asesor debe tomar cartas en el asunto para decidir qué camino tomar.
- Cuando el plan ya ha superado las primeras etapas, las alternativas posibles de-

pendarán del nivel de competencia adquirido por el sucesor. En cualquier caso, nunca se justificará la incorporación de un sucesor incompetente, puesto que la empresa se juega su supervivencia.

- Si el sucesor está lo suficientemente preparado, hay que acelerar su incorporación al frente de la empresa aunque sea con el apoyo directo de los directivos clave.
- Si el perfil del sucesor aun está lejos del perfil idóneo previsto, hay que buscar una dirección-puente hasta que los perfiles se igualen. El puente puede ser un directivo interno o un profesional externo; en ambos casos habrá que tener especial cuidado con la competencia de los candidatos, con sus condiciones (retribución, plazo, etc) y con la duración de su función transitoria. En caso de que exista, es función del Consejo Asesor definir el perfil del puesto, fijar la remuneración —y la recompensa final en el caso de un directivo interno— y evaluar periódicamente los resultados hasta la incorporación del sucesor.

B. Contingencias del sucesor

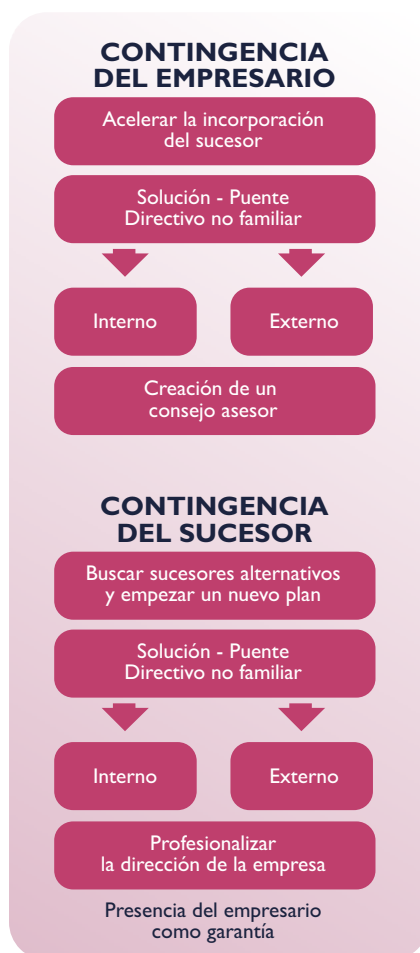
Aunque la pérdida —parcial o total— del sucesor supone un golpe para los planes del empresario, la situación tiene una gran ventaja respecto a las contingencias que afectan al empresario, puesto que éste está presente en la empresa y, por tanto, puede seguir funcionando normalmente. Evidentemente, en este caso, la existencia de un Consejo Asesor deja de ser necesaria. El momento del proceso en el que se produzca la contingencia, junto a su origen externo o interno, determinará las alternativas de solución:

- Si se produce en las fases iniciales hay tiempo para reaccionar y para buscar otras opciones. Si hay otros sucesores disponibles habrá que cambiar el plan de

sucesión y, si no los hay, el empresario deberá elegir entre dos posibilidades:

- Mantener la propiedad en manos familiares y buscar su repuesto en una dirección no familiar.
 - Continuar al frente de la empresa hasta el momento de retirarse y decidirse por la venta de la empresa, por una dirección externa o por alguna solución mixta.
 - Cuanto más avanzado esté el plan de sucesión al producirse la contingencia que afecta al sucesor, más se parecerá a la que afecta al propio empresario, con una diferencia capital, puesto que el empresario podría retomar su papel de forma transitoria hasta hallar una alternativa plausible.
- Cuando el origen de la contingencia está en el mismo sucesor; sea por su evidente falta de competencia, sea por su renuncia, las soluciones siempre desembocan en un nuevo candidato, en una dirección no familiar o en una dirección-puente. No suele funcionar la búsqueda de algún complemento, interno o externo, para completar el perfil de un sucesor incompetente, ya que sacrificar la dirección de la empresa para que siga en manos familiares siempre deriva en un mal negocio para la empresa y, al final, para la familia.

En un Plan de Sucesión se trabaja con personas cuya naturaleza es humana y, en consecuencia, mortal, cambiante y, hasta cierto punto, impredecible, por lo que siempre hay que guardar un lugar para posibles sorpresas. Si, además, conocemos el significado del azar; no se comprende que haya tan pocas empresas familiares que tengan un Plan de Contingencia, tengan o no tengan un plan de sucesión. Se juegan el futuro de la empresa y el de la familia.





Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

MI PROPIEDAD

- 11.** Las empresas familiares somos otra cosa...
- 12.** Los entresijos de ceder la empresa
- 13.** ¡Habrá que saber cuándo y a quién cedo la propiedad!
- 14.** No me gusta la idea de buscar capital ajeno
- 15.** Clientes, proveedores, competidores...
- 16.** Una buena ocasión para hacer operativos los órganos de gobierno
- 17.** El rumbo de mi empresa

Las empresas familiares somos otra cosa...

Aunque lo que define una empresa como familiar es que la mayoría de la propiedad está concentrada en los miembros de una familia, buena parte de las empresas familiares también están dirigidas por uno o varios miembros de la familia. Se trata de aprovechar las ventajas que eso les confiere respecto a otras y, al mismo tiempo, de minimizar los inconvenientes. Pero, ¿no existen dos empresas familiares iguales!

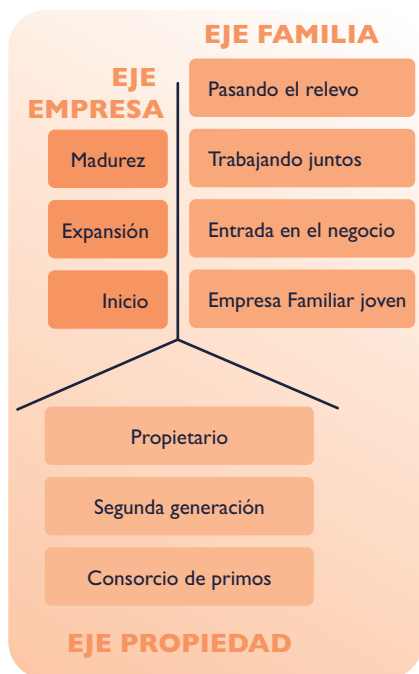
Aunque las empresas familiares presenten unos rasgos comunes, tanto en el tipo de composición de la propiedad como en quien toma las principales decisiones, que las distinguen de las empresas que no lo son, distan mucho de ser homogéneas; no hay ni dos familias iguales, ni dos empresas iguales y, por tanto, tampoco hay dos empresas familiares iguales.

Tanta heterogeneidad hace que cuando una ley, un estudio, un libro o una institución tratan sobre empresas familiares a menudo se refieran a cosas distintas. Sea como sea, la importancia de las empresas familiares en el mundo, en Europa y en España está fuera de toda duda. En nuestro país, su peso en las cuantificaciones más completas supera siempre el 70% del total de empresas que facturan más de 1,2 millones de euros; pero, ascendería hasta el 90% si consideráramos a las que superan los 600 mil euros, y seguiría aumentando a medida que disminuyera su cifra de facturación.

Cuando una empresa pertenece de manera continuada a miembros de una misma familia es una empresa familiar; además, las de primera generación y casi la totalidad de las pequeñas y medianas son dirigidas por el fundador o por miembros de su familia.

En todas ellas interactúan tres sistemas – Propiedad, Empresa y Familia –, uno más que en el resto de empresas. La familia, que es el sistema que las diferencia, se guía por unos criterios totalmente distintos de los otros dos –los sentimientos–, más subjetivos, más fuertes, más íntimos. También se considera una empresa familiar aquella cuya propiedad es de dos o tres familias; al aumentar el número de sistemas familiares en juego se incrementan las probabilidades de conflicto. Todo ello da a las empresas familiares cierta complejidad.

En las empresas familiares hay puntos de vista distintos. No se ve igual la empresa cuando un miembro de la familia es sólo

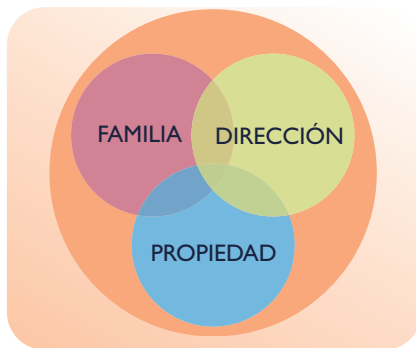


propietario que cuando, además, dirige su día a día. Ni que decir tiene que los intereses de éste diferirán de los que tienen directivos y empleados u otros accionistas, si los hubiere, sin relación de parentesco con la familia propietaria, es decir, totalmente desligados de la influencia de los afectos.

Por otra parte, la vida de una empresa es dinámica, como lo es cada uno de sus sistemas. Así pues, para abordar el plan de sucesión del empresario hay que entender cómo funciona la dinámica de cada uno de los tres sistemas que la forman y cómo se interrelacionan, porque inevitablemente el proceso sucesorio afectará a la propiedad, a la organización y a la familia.

1. La propiedad: La propiedad pasa, en general, del propietario único a una distribución entre sus hijos y, en el caso de sucesivas generaciones, a los hijos de éstos, con lo que, en cada paso generacional, aumenta el número de propietarios, disminuye el porcentaje en manos de cada uno y aumenta la distancia afectiva al ser lazos familiares más lejanos. La

empresa puede ser de propiedad familiar en su totalidad o lo puede ser con un porcentaje mayoritario de participación en el capital. El número de acciones, o de derechos de voto, refleja el poder decisorio; a más acciones, más votos y mayor poder de influencia. En consecuencia, le pertenecerá la función de control de la sociedad, que no es otra cosa que velar por el capital invertido, que, en muchas pymes familiares, equivale a cuidar del patrimonio de la familia, con el fin de que aumente día a día de valor.



La propiedad, absoluta o mayoritaria, le permite a la familia decidir sobre las cuestiones más estratégicas, desde qué es la empresa –la misión– hasta qué quiere ser en el futuro –la visión–, pasando por aspectos cruciales como cuánto quieren invertir en ella, cómo se distribuirán los beneficios –y cuántos–, quién debe dirigirla –Dirección General o Gerencia–, cómo y dónde se va a expandir, qué va a producir y, en el peor de los casos, si hay que ponerla en venta.

2. La organización o dirección: En este sistema se concentra el poder de decidir cómo se alcanzará lo que la Propiedad exige, es decir, las decisiones operativas, del día a día. Planteará formas de conseguir su objetivo, escogerá las más adecuadas, las llevará a cabo y evaluará los resultados, en una combinación de funciones de gestión y de control. Y todo ello bajo el control periódico de los propietarios.

El poder de este sistema se personifica en el Director General o Gerente, quien delegará una parte de su poder en sus colaboradores directos, con independencia de su condición de familiares o no. El organigrama de la estructura de la empresa reflejará el nivel de poder decisorio que tiene cada uno en su seno.

La organización exigirá al gerente competencias distintas según se trate de una empresa recién nacida, en fase de expansión o ya madura y consolidada.

3- La familia: El papel y la influencia del empresario dentro de la familia también van evolucionando a medida que sus hijos se hacen mayores, que se incorporan a la empresa y que el número de familias va aumentando con cada nueva generación. Con todo ello, aumentan no sólo la necesidad de recursos para mantener el nivel de vida de quienes dependen de la empresa, sino también la diversidad de sus intereses y su grado de implicación en el negocio.

Sin embargo, no hay que olvidar que una familia tiene finalidades de cariz muy distinto al estrictamente material. El afecto es la variable que más identifica a este grupo humano, como ocurre en la mayoría de familias que no son propietarias de una empresa. De hecho, las familias empresarias seguirán manteniendo sus lazos afectivos incluso en el caso que dejen de ser propietarios de la empresa.

Después de trabajar juntos en la empresa familiar, los efectos de un plan de sucesión suelen ser profundos en la familia; es motivo de cohesión cuando el plan tiene éxito y de disgustos cuando fracasa.

Las empresas familiares comparadas con otras empresas: Hay gran coincidencia en las apreciaciones de los expertos sobre las ventajas e inconvenientes que presentan las empresas familiares, casi

siempre causadas por el grado de interacción entre Propiedad, Empresa y Familia. Entre las ventajas principales aparecen el compromiso personal con la empresa, una orientación a largo plazo, una mayor flexibilidad en trabajo, tiempo y dinero, una cultura estable, más rapidez en tomar decisiones y menos burocracia, mayor resistencia ante las dificultades y un sentimiento de fiabilidad y orgullo. Es decir, las ventajas aparecen cuando los tres sistemas se refuerzan entre sí.

Por el contrario, los inconvenientes provienen de una excesiva interferencia y solapamiento de los sistemas. Entre los principales destacan los conflictos emocionales, el nepotismo, las luchas internas, estilos paternalistas, una organización confusa, menor acceso al mercado de capitales y, evidentemente, los problemas de sucesión. Precisamente la sucesión es, tal vez, el rasgo más específico de las empresas familiares y el que más las diferencia del resto de empresas.

LAS ASIGNATURAS PENDIENTES...

Los expertos identifican éstas:

1. El papel central del empresario es una limitación; él y su familia siempre están por delante de la propiedad y de la organización.
2. Son reacias a contar con otras empresas, por lo que son más conservadoras y cerradas, y sus directivos se arriesgan menos y son menos innovadores.
3. Retribuyen mejor a los empleados y se preocupan por su satisfacción, aunque rehuyan las políticas de gestión de recursos humanos más evolucionadas; prefieren los estilos paternalistas.

Claro, no pueden ser perfectas; pero son las empresas las que deben adaptarse a las exigencias de los nuevos tiempos y no a la inversa...

 **Mis pensamientos**

 **Mi planificación**

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Los entresijos de ceder la empresa

Comporta la transmisión de la propiedad —total o parcial— de la empresa. Si el empresario pierde la mayoría de la propiedad, pierde poder. La cesión de la propiedad es sólo una parte de la sucesión y, aunque no sea la más importante desde la perspectiva del día a día, sí lo es desde el punto de vista estratégico, pues decide el futuro de la empresa. Mejor saber qué, cómo y cuándo se puede ceder.

La propiedad de la empresa familiar está destinada un día u otro, prácticamente por definición, a los herederos de la familia; ante esta expectativa, algunos de ellos invierten su vida profesional en el proyecto familiar; no obstante, la cesión de la empresa ni tiene por qué realizarse al mismo tiempo que la transmisión de la gerencia —o ir a su ritmo— ni tiene por qué coincidir plenamente en las mismas personas.

Des del punto de vista legal, ceder la propiedad de una empresa se realiza mediante la transmisión de la titularidad de acciones o participaciones que comportan unos derechos:

- **Económicas:** la percepción de los beneficios que le correspondan en función de su porcentaje de propiedad, la preferencia en la compra de nuevas acciones o en la suscripción de obligaciones convertibles en acciones y, en caso de liquidación de la sociedad y reparto del patrimonio, la recepción de la parte correspondiente.
- **Políticos:** la asistencia y la votación en la Junta General de Accionistas, así como la impugnación de acuerdos societarios y el derecho a estar informado.
- **De decisión:** relativos a la capacidad para regir los destinos de la empresa, desde el establecimiento de los objetivos y el rumbo a seguir; hasta el control de los resultados y su comparación con las previsiones. Se le suele denominar dirección estratégica. Desde la perspectiva de un funcionamiento óptimo, el alcance de este poder de decisión lo establece el punto donde empieza la función de la Gerencia. La frontera entre un poder de decisión y otro resulta más ambigua cuando son las mismas personas las que coinciden en ambos niveles. En realidad, la Gerencia (o la Dirección General) es menos estratégica que ejecutiva; es la que debe poner los medios para alcanzar las exigencias de los propietarios, una situación que resulta más clara cuando la gerencia está en manos de un profesional externo a la familia.

CEDER LA EMPRESA



Los herederos estarán interesados en saber si el legado es un paquete lleno de deudas o de oportunidades de negocio, si sólo es trabajo para el futuro o un patrimonio con el que se puede contar; si es sólo una organización de personas que producen en equipo o también incluye el valor inmobiliario de un terreno y unas instalaciones; lo malo del valor de las empresas familiares es que no resulta tan fácil de saber con exactitud, a diferencia, por ejemplo, de la inmediatez con que se conoce el valor de las acciones que cotizan en Bolsa.

Sólo cuando se establece un precio final entre vendedor y comprador se sabe el verdadero valor; ya que es el mercado quien lo da. El empresario y sus directivos más próximos pueden tener una idea del valor de la empresa puesto que conocen sus puntos fuertes y sus flaquezas, su potencial de futuro y los límites con que topa; pero no deja de ser un valor estimado con dosis de subjetividad. Si se quiere poner una cifra más contrastada a su valor deberán recurrir a asesores especializados que les den una visión independiente y externa mediante métodos técnicamente más ob-

jetivos, aunque, dada su variedad, pueden arrojar resultados dispares.

Más allá de la titularidad del capital, la cesión de la empresa a otros implica, como se ha dicho, ceder el poder de decidir sobre la misma, en cuestiones de largo, de medio y de corto plazo, es decir, la dirección. La cesión de la propiedad y la cesión de la dirección pueden presentar tres combinaciones básicas posibles en función de la secuencia con que se ejecutan, cada una con sus ventajas e inconvenientes, sus oportunidades y sus riesgos:

LA HERENCIA, ¿CUANTO ANTES!

Hace ya siete años los responsables de una revista económica italiana dedicada a los jóvenes, *Gente Money*, en una sección de consultorio gratuito, se vieron sorprendidos por la pregunta que más aparecía. Parece que lo que más preocupaba a sus jóvenes lectores era cómo podían obtener legalmente la herencia de sus padres lo antes posible, es decir, cuando aún vivían y sin tener que esperar a que, con el aumento de la esperanza de vida, ellos también fueran viejos. No parece que la cultura italiana difiera tanto de la nuestra, ¿no?

- Una posibilidad es ceder la propiedad a los sucesores manteniendo el empresario la dirección de la empresa. Constituye, sin duda, un caso excepcional y, si se da, responderá normalmente a cuestiones formales relacionadas con la propiedad y, por tanto, con el acuerdo implícito de mantener el statu quo del empresario en la empresa. Es poco probable que éste, por su personalidad y experiencia, se deje gobernar por uno o varios sucesores por muy propietarios que sean de la empresa.
- Cuando el empresario cede la dirección pero mantiene la propiedad, se reserva para sí las decisiones de más impacto y

controla el funcionamiento de la gerencia. Siempre es mejor que el sucesor, inexperto al frente de la empresa, vaya ganándose la propiedad en función de los resultados conseguidos. Por su parte, el empresario, sin la presión del día a día, conservará no sólo el poder de las decisiones estratégicas y el control de la gestión, sino que podrá seguir contando con un sostén económico una vez retirado de la primera línea de fuego. Esta variante es la más aconsejable, siempre que se haya planificado también una cesión gradual de la propiedad y se cumplan los plazos. En el caso de no tener fecha prevista, se corre el riesgo de que el sucesor acabe desmotivándose al no poder aplicar su propio proyecto sin el permiso del propietario. Su gestión será insegura puesto que el empresario será una amenaza, no sólo a causa del control que ejercerá, sino porque ha dejado una puerta abierta, sino para volver, para cambiarlo por otro, si así lo decide.

- Cuando el empresario cede simultáneamente la propiedad y la gerencia nos hallamos ante la cesión perfecta sobre el papel, aunque no es ni la más habitual, ni la más aconsejable. Su perfección está en el hecho de que el sucesor cuenta con ambos trasposos y con todo el poder: La realidad hace más aconsejable que estos trasposos se hagan a ritmos distintos: primero, la gerencia y después la propiedad y, a poder ser, de forma gradual.

La cesión de la propiedad y de la gerencia a los sucesores se puede realizar con criterios de estricta igualdad o pensando en lo que es mejor para la empresa. Nos decantamos por la segunda estrategia.

- **La propiedad:** Al tratarse la empresa de un patrimonio familiar, el reparto de la propiedad con criterio igualitario entre los distintos herederos, genera una atomización creciente, más si hay varias generaciones implicadas, que puede

complicar mucho el consenso y, en definitiva, el gobierno de la sociedad. Es aconsejable, en la medida en que sea posible, ceder la propiedad de manera concentrada en manos de pocas personas. Por otro lado, la cesión de la propiedad constituye un buen momento para hacer operativos los órganos de gobierno, como el Consejo de Administración. En él estarán representados no sólo los propietarios que trabajan en la empresa sino también los que no trabajan en ella. Y, si existen accionistas que estén en conflicto continuo con el rumbo de la empresa, siempre es bueno buscar alternativas para que dejen de serlo.

- **La dirección:** A diferencia de la propiedad, la gerencia toma decisiones ejecutivas del día a día por lo que es aconsejable que esté concentrada en una sola persona; las direcciones compartidas, o co-gerencias, impuestas por parte de los empresarios a sus sucesores exigen una capacidad para trabajar en equipo muy difícil de alcanzar y aparecen más como una evitación del mal trago que supone tener que nombrar a alguien y desestimar a otros que por una exigencia de complementariedad entre gerentes. Las decisiones ejecutivas deben recaer en el candidato más capacitado, aunque otros familiares puedan asumir direcciones funcionales en dependencia de aquél; si no hay nadie suficientemente capacitado en la familia, siempre es preferible acudir a los profesionales externos de cuyo control se encargarán los familiares propietarios.

Aun a sabiendas de que no existen dos empresas familiares iguales, las decisiones relativas a la cesión, tanto de la propiedad como de la gerencia, no deberían estar basadas en intereses individuales o de un solo colectivo, sino en una perspectiva empresarial, en el sentido común.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

¡Habrá que saber cuándo y a quién cedo la propiedad!

Todos los hijos son iguales para los padres. Una empresa es algo más que un inmueble, es un activo vivo y dinámico que si no se cuida puede desaparecer, y con ella un medio de vida para todos. La solución al conflicto entre empresario y padre al repartir patrimonio pasa por aplicar criterios racionales, sabiendo que igualdad no equivale a justicia; debe repartir la empresa pensando en el futuro de la misma.

¿A quién?

Al transmitir la empresa el empresario se debatirá entre su papel de propietario y el de padre; en uno debe asegurarse de que la empresa pase a las mejores manos para que mantenga su actividad, genere rentas a los que en ella trabajan, incluidos los miembros de la familia, e incremente su valor; en el papel de padre, todos los hijos son iguales y merecen lo mismo.

En la cesión de la propiedad de la empresa, existen tres situaciones posibles:

- El sucesor es el único beneficiario de la propiedad. Los motivos pueden ser:
 - Se trata de un hijo único; empresa y cualquier otro patrimonio familiar recaen en él o ella. Se supone que el sucesor va a dirigir la empresa puesto que, en caso contrario –sea porque no

tiene la capacidad para ello, sea porque su profesión no encaja en ella–, deberá dejar la gerencia en manos de un no familiar y gobernarla desde la posición de propietario.

- Se trata del único hijo que trabaja en la empresa y el resto de sus hermanos están alejados de ella. Nos hallamos como en el punto anterior; con la diferencia de que los hermanos deberían haber sido compensados con otros bienes patrimoniales y no podrán entrometerse en el gobierno empresarial.
- Hay varios hijos que reciben una parte de la empresa cada uno. La situación cambia mucho según las dos variantes siguientes:
 - Si todos trabajan en la empresa, lo habitual es que se distribuya a partes iguales,

con independencia de su función dentro de la organización. Lo habitual no siempre es lo más acertado, especialmente si se tuercen las relaciones; si uno de los hermanos lleva la gerencia, al ser el sucesor y es quien tiene más claro el rumbo a seguir, deberá aliarse con otros hermanos para formar mayorías que le permitan tomar decisiones estratégicas (reparto o reinversión de beneficios, inversiones, etc...); si existe patrimonio para compensar al resto, es aconsejable que quien lleve las riendas de la empresa perciba una parte mayor que no le obligue a estar atado al consenso. Esto, evidentemente, no se aplicaría a los casos de dirección compartida entre varios sucesores.

- Si algunos trabajan en la empresa y otros no, lo habitual sigue siendo que haya un reparto igualitario, una decisión que, desde el punto de vista empresarial es injusta, puesto que los intereses de unos y otros serán muy distintos y pueden llegar a frenar la dinámica empresarial. Lo ideal es que los que no trabajan en ella sean compensados con otros bienes patrimoniales, pero no puedan llegar a boicotear las decisiones empresariales; en cuanto a los que trabajan en ella, se aplicaría el punto anterior:

UNA PARÁBOLA

Érase una vez un padre que tenía dos hijos. Cuando hizo el testamento, decidió repartir su patrimonio en dos partes iguales. Uno de los hijos, que era muy trabajador, en unos años consiguió doblar el patrimonio que había recibido, mientras que el otro, de vivir alegre y manirroto, en unos años despilfarró el patrimonio recibido. Afortunadamente, el padre no era empresario. Moraleja: La igualdad no siempre equivale a justicia...

- No existe sucesor familiar al frente de la dirección de la empresa. La salida dependerá en gran medida del grado de implicación de los futuros propietarios en la empresa.

- Si la dirección está en manos de un profesional externo a la familia y los futuros propietarios están interesados en el negocio, lo conocen o están bien asesorados, la empresa puede sobrevivir en manos familiares y ser un medio de vida; tal vez en la siguiente generación aparezca en la familia algún candidato válido para retomar la gerencia.

- Si no existe interés en la familia o el empresario no tiene herederos en la familia, la mejor opción es la venta; nadie lo hará mejor que el propio empresario. Es mucho más aconsejable así que no que lo hagan sus sucesores, que corren el riesgo de venderla mal.

¿Cuándo?

Si es en la propiedad donde se traza la visión y la estrategia, y donde se controla la evolución del negocio, su cesión implica dar todo el poder en estos ámbitos a quienes lo reciben. El empresario no debería tener prisa en transmitir la propiedad a sus sucesores y herederos si no está completamente seguro que están lo bastante preparados para decidir el rumbo de la empresa y que con dicha cesión él y su cónyuge cuentan con suficientes medios económicos para vivir sin perder calidad de vida una vez retirado.

En general, la cesión de la propiedad, prevista también en el plan de sucesión, será posterior al traspaso de la gerencia. Ello le permitirá marcar durante unos años más el devenir de la empresa y, al mismo tiempo, controlar las actuaciones del nuevo gerente y corregir el rumbo cuando lo crea conveniente.

CASOS EXTREMOS

Hemos visto empresarios de éxito que, por haber dejado la propiedad antes de tiempo, vivían a merced de la caridad de sus hijos, sin empresa y sin autoestima.

Y también sucesores frustrados por no poder desarrollar más la empresa y a merced de padres anclados en el pasado y con el poder absoluto en sus manos.

Aunque hay múltiples formas de ceder la propiedad, se pueden resumir en las siguientes modalidades:

- De una vez, al principio, junto con la gerencia. La ventaja para el empresario es que se retira de veras. Esta opción resulta poco habitual y no está exenta de riesgos. A no ser que los nuevos propietarios, sus herederos, sean tan conocedores como él de la empresa y del sector; y que él tenga su futuro económico asegurado, no recomendamos la opción. El peligro está en que manos inexpertas lleven a la empresa por mal camino y el empresario no pueda actuar, excepto desde los consejos del padre; el otro riesgo está en su propia economía familiar; puesto que ya no puede contar con la empresa.
- De una vez, en testamento, a su muerte. Más habitual de lo que pueda parecer; denota una fuerte resistencia a retirarse, puesto que conserva el máximo poder de decisión y control hasta el último momento. Los riesgos de esta modalidad recaen sobretodo en la empresa, puesto que su sucesor se ve obligado a mendigar los permisos, las inversiones y las decisiones realmente estratégicas, lo que suele desembocar en frustración y desmotivación.
- Gradual, a partir del traspaso de la gerencia. Viene a ser como la segunda parte del plan de sucesión y, como éste, significa un compromiso del empresario en el cumplimiento de los plazos y por-

centajes de transmisión pactados. Una primera ventaja de esta modalidad está en su presencia inicial y su progresiva retirada de la propiedad, en una cadencia que va desde la propiedad total hasta la cesión total, pasando por tener la mayoría y, después, estar en minoría en distintos porcentajes; una segunda ventaja es que puede relacionar las cesiones parciales con los resultados conseguidos por sus sucesores al frente de la gerencia, con lo que reafirman su validez como tales y les da la motivación propia de quien consigue algo con su esfuerzo y su rendimiento. En general, suele ser la modalidad más aconsejable.

- Gradual, desde el inicio del plan. La diferencia con la modalidad anterior es que la cesión de la propiedad va paralela a las etapas superadas del plan de sucesión. Su principal ventaja estriba en la motivación que genera en el sucesor a lo largo de la aplicación de dicho plan y en la seguridad que demuestra el empresario en su propia retirada. Para mitigar los riesgos propios de la primera modalidad analizada (cesión de una vez al principio del plan), la cesión debería ser progresiva, o sea, empezando con porcentajes de propiedad pequeños, y que no finalizara hasta un tiempo más allá del traspaso de la gerencia; es decir, desde la perspectiva del empresario cedente el traspaso completo de la propiedad finaliza unos años después de haberse retirado. Si se aplica con estos criterios, la cesión gradual puede considerarse una buena modalidad.

En definitiva, como en el traspaso de la gerencia, en la cesión de la propiedad hay que empezar por fijar los plazos de los momentos críticos, es decir, en qué mo-

mento va el empresario a dejar de ser mayoritario y en qué momento va a dejar de ser propietario.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

No me gusta la idea de buscar capital ajeno

Las pymes familiares no están acostumbradas a tener accionistas externos y suelen sentir aversión hacia ellos; para la pyme familiar, la propiedad y el trabajo van unidos. Pero las exigencias de una mayor competitividad en un mercado globalizado podrían romper el círculo cerrado a cal y canto de la propiedad familiar, ... si no lo rompe antes el mismísimo plan de sucesión.

Si hay algo que caracterice a las empresas familiares es su carácter cerrado. Esta característica es una de sus principales fortalezas, al unir a todos los familiares entorno a la empresa, pero también es su limitación. Para algunas empresas, la sola presencia de las parejas de los hijos es una amenaza para el patrimonio. Para muchas, la búsqueda de un profesional externo que las dirija sólo es un último recurso. Y para casi todas ellas, es impensable que parte de la propiedad esté en manos ajenas a la familia. Sólo cuando no hay más remedio, transigen al aceptar que alguno de sus miembros sea propietario sin trabajar en la empresa.

A pesar de ello, hay que contemplar la posibilidad de que pueda haber dos tipos de accionistas no implicados en la dirección: familiares y no familiares.

1. Accionistas familiares: El proceso de sucesión, en sí mismo, puede ser el germen de la aparición de familiares exclusivamente propietarios. La transmisión de la propiedad y de la gerencia, aunque paralelas, no tienen por qué ser simultá-

neas ni envolver a las mismas personas. Sólo con que la familia tenga un solo sucesor entre los distintos hijos y el empresario distribuya la propiedad entre todos ellos, ya aparecen accionistas que, ya sea porque tienen su vida laboral fuera de la empresa, ya sea porque al ser desestimados como sucesores prefieren buscar otros horizontes profesionales, no trabajan en la empresa familiar.

En las empresas familiares de tercera generación y posteriores la dispersión de la propiedad —y la consiguiente disminución del porcentaje de acciones— puede resultar problemática si no se han creado los mecanismos de representación necesarios y son realmente operativos; además, con cada generación también se debilitan los lazos familiares entre los propietarios, con lo que aumenta la probabilidad de los conflictos de intereses

2. Accionistas no familiares: Las empresas familiares están habituadas a contar con el respaldo del patrimonio familiar. Este recurso tiene dos desventa-

¿CÓMO ROMPER EL CÍRCULO CERRADO?

- Incorporar a un gerente externo
- Dar entrada a accionistas no familiares
- Dejar que los directivos se conviertan en accionistas
- Aliarse con otras empresas
- Crear empresas con otros socios
- Acciones sin voto
- Consejo de administración

jas: es limitado, con lo que algunos proyectos interesantes como negocio no podrán abordarse, y presenta una alta concentración de riesgo en un único proyecto, el de la empresa familiar. Cuando hay que capitalizar la empresa, porque hay inversiones a la vista o porque hay que compensar pérdidas, puede darse el caso de que algunos miembros de la familia no puedan o no quieran invertir más en la empresa familiar. Por otra parte, la supervivencia de la empresa en un mercado cada vez más global le exigirá abordar retos crecientes en nuevos mercados, con volúmenes superiores o tecnologías más sofisticadas; las arcas familiares tendrán un límite que sólo podrá superarse con aportaciones externas, sea a través de alianzas con otras empresas, permitiendo la entrada en el accionariado de directivos o de accionistas externos a la empresa, o creando nuevas empresas con otros socios. En cualquier caso, la familia velará por conservar el poder decisorio que confiere la mayoría de las acciones y, por lo tanto, la última palabra en el gobierno de la empresa.

Si ya resulta complicado para las empresas familiares trabajar al lado de parientes cuyos intereses respecto a la empresa no coinciden con los de aquellos que se ganan la vida en ellas, la incorporación de accionistas de fuera de la familia se les antoja como dar un salto mortal por el miedo a perder el control del negocio. Pero, a pesar de lo aparatoso que pueda

parecer, las diferencias no son tan grandes; al contrario, muchas veces resultan ser una ayuda inestimable hacia una mayor profesionalización de la empresa, ya que evitan de cuajo los chantajes emocionales tan al uso entre familiares. Además, en muchas ocasiones se trata del único camino posible para poder embarcarse en proyectos que, de otra forma, se quedarían en el papel.

Intereses de los accionistas

Los propietarios que no trabajan en la empresa, sean o no de la familia, tienen una visión distinta de ésta. En efecto, lo que busca un accionista que ha invertido un capital en la empresa es, por encima de todo, la rentabilidad de su inversión a través de beneficios que se reparten regularmente o de la revalorización de su capital, siempre que pueda venderlo con facilidad cuando él lo crea conveniente. Por ello, exigirá estar informado de la marcha de la empresa y que se le consulte sobre los planes de futuro, más cuanto mayor sea su grado de participación en la propiedad.

Las diferencias respecto a los que trabajan en la empresa son evidentes; si éstos dan preferencia a la reinversión de los beneficios, aquéllos preferirán el reparto de dividendos, el largo plazo contra el corto plazo, el aumento de las retribuciones contra el incremento de beneficios, la implicación total contra la implicación exclusivamente financiera; y si en el peor de los casos los directivos optan por hacer lo imposible para salir a flote, los accionistas mostrarán su disposición a vender la empresa antes de que pierda más valor.

¿Qué hacer con los accionistas?

A la vista de intereses tan dispares, hay mecanismos para evitar que los accionistas no directivos puedan obstruir la toma de decisiones estratégicas, sin por ello tener que renunciar a su aportación inversora:

- Las acciones sin voto permiten obtener financiación a un coste inferior al endeu-

damiento bancario y no se pierde el control de la empresa, aunque dichos accionistas deben tener garantizados unos dividendos rentables.

- La estipulación de mayorías cualificadas para cierto tipo de decisiones otorgan más valor al voto de algunos accionistas clave.

De todas formas, los conflictos con accionistas deben abordarse desde la profesionalidad y con alternativas plausibles para aquéllos que quieran dejar de serlo o para que dejen de poner obstáculos a la marcha de la empresa.

PAUTAS PARA GESTIONAR ACCIONISTAS NO DIRECTIVOS

- Consejo de administración
- Mantenerlos informados
- Formarlos
- Asegurar su permanencia
- Organización eficaz y eficiente
- Dirigir pensando en ellos
- Tenerlos en cuenta
- Disponer de vías de salida

Profesionalización

Crear el Consejo de Administración, donde estarán representados todos los propietarios, y asegurar su participación en el mismo.

- Mantenerles informados periódicamente sobre la evolución de la empresa y sus planes de futuro.
- Gestionar la empresa pensando también en los propietarios, evitar suspicacias y contar con una organización profesional, eficaz y eficiente.
- Respetar a los accionistas y tener en cuenta sus opiniones, con independencia de su grado de participación.
- Formarlos en lo referente a sus derechos y obligaciones para que sepan qué significa ser propietarios y asegurar su perma-

nencia en la propiedad mediante el reparto de unos dividendos que puedan competir con los que obtendrían en inversiones en el mercado abierto.

Alternativas de salida

Un accionista descontento es un problema constante; su insatisfacción puede provenir de la frustración por haber sido desestimado en el proceso de sucesión, por una rentabilidad menor de la esperada, por una necesidad particular o familiar de rango superior, por una urgencia, por una mala relación con otros accionistas, o por disconformidad con las líneas maestras de la empresa. Para que puedan desprenderse de las acciones, sin que éstas tengan que salir del círculo de propietarios, hay medidas como las siguientes que, en el caso de los accionistas familiares, pueden tener contempladas en el Protocolo Familiar o en los estatutos de la empresa por la vía de la sindicación:

- Marcar un criterio para fijar el precio de las acciones, que debe hacerse mediante una valoración periódica de la empresa, preferiblemente a cargo de expertos externos.
- Crear un mercado interno de acciones, de forma que quien quiera venderlas tenga que hacerlo dentro del círculo de propietarios.
- Crear un fondo de rescate, gracias a reservas o dividendos no repartidos, para contar con suficiente tesorería para comprar acciones a socios que quieren dejar de serlo.

Se trata, en definitiva, de que los familiares que están al frente de la dirección, y que también son propietarios, tengan suficiente autonomía para poder decidir sobre las cuestiones estratégicas vitales para la empresa y dispongan, al mismo tiempo, de los recursos económicos necesarios para garantizar su crecimiento y el incremento constante de su valor.

 **Mis pensamientos**

 **Mi planificación**

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Cientes, proveedores, competidores...

Cualquier empresa opera en un mercado donde mantiene una red de relaciones con clientes y proveedores interesados en la buena marcha de la empresa; por motivos distintos, los competidores también seguirán atentamente su evolución. El empresario es la referencia de todas estas relaciones e intereses. Se equivocaría si pensara que su relevo afecta sólo a familiares.

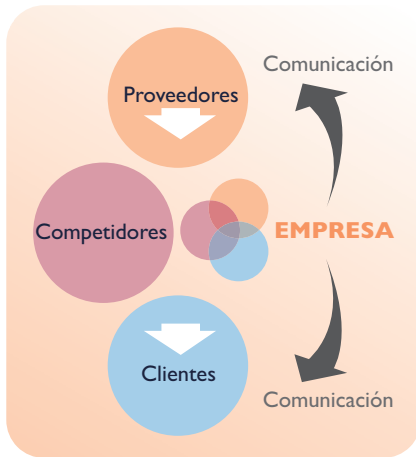
Cuando un emprendedor crea una empresa no la crea en solitario; tiene más compañeros de viaje de lo que cree. Algunos no son socios, ni constan en nómina, ni se sientan junto a él por Navidad, pero tienen mucho interés en que su proyecto funcione bien e incluso tienen una historia en común tan larga como su propia empresa; algunos clientes y proveedores estuvieron al lado del empresario desde el principio, otros se fueron añadiendo con los años, pero forman un entramado de dependencias mutuas.

El económico es un sistema en el que unos dependen de otros; la empresa satisface las necesidades de sus clientes y, al mismo tiempo, sus proveedores le permiten funcionar. ¡Cómo no van a estar interesados en la suerte que pueda correr una empresa a medida que el empresario va envejeciendo! Si la empresa evoluciona bien, ellos también; pero también las situaciones críticas de la empresa son una señal de alerta, puesto que los riesgos de la empresa también son sus riesgos.

En sentido contrario, también los competidores tienen interés en la evolución de la empresa familiar; una disminución de la cuota de mercado por un vacío temporal, cualquier signo de debilidad competitiva, es una oportunidad de negocio para las empresas que pretenden los mismos mercados, muy especialmente en una fase de la vida empresarial que todos ellos conocen que resulta crítica en las empresas familiares como la del cambio generacional.

En el centro del sistema, el empresario es hasta tal punto la referencia para clientes, proveedores y competidores, que se identifica como la personalización de la empresa. Las relaciones con la misma serán buenas o malas según sean las que mantienen con el empresario; y éste, por propia naturaleza, va envejeciendo —todos lo hacen— y genera incertidumbre respecto al futuro.

En las relaciones comerciales construidas a lo largo de muchos años, si los Clientes no ven movimientos al frente de la organiza-



ción cuando es la hora, buscarán proveedores alternativos para cubrir sus necesidades; se asegurarán de no quedarse, por cualquier contingencia, sin los productos o los servicios que necesitan. Los Proveedores, por su parte, no arriesgarán a quedarse sin pedidos, sino que buscarán clientes alternativos o querrán asegurar las condiciones de pago ante cualquier signo dubitativo en la empresa; también los bancos, proveedores de financiación, querrán garantías de futuro para hacer frente a sus préstamos y créditos. Todos ellos intentarán, más o menos abiertamente, despejar sus dudas sobre el futuro de la empresa.

A diferencia del interés que muestran la familia, los empleados o los socios, si los hay, el tipo de interés de clientes y proveedores –aún en el caso de que exista verdadera amistad con unos pocos–, y evidentemente el de sus competidores será pura y llanamente en primer lugar económico, y después emocional, si es el caso.

Un plan de sucesión es un arma muy útil para acallar rumores y despejar dudas de futuro. Para clientes y proveedores significa un cambio en el horizonte y también un cambio de interlocutor; es una evidencia de la continuidad de sus relaciones más allá del empresario y una oportunidad para seguir ganando juntos.

¿POR QUÉ CREE QUE...

- Los bancos se interesan tanto por su salud...
- Sus proveedores endurecen sus condiciones...
- Sus clientes preguntan tanto por sus hijos...
- Sus competidores empiezan a mover sus piezas...

A MEDIDA QUE ENVEJECE?

Por ello, el plan de sucesión debe ser comunicado y debe contar entre sus destinatarios a clientes, a proveedores y al entorno económico, donde estarán situados los competidores. Para algunos será suficiente una nota de prensa, un comentario del jefe de compras o de un comercial en una reunión habitual; para otros, será mejor una llamada telefónica o una conversación personal; para los más importantes, hay que pensar en una presentación personal del sucesor, especialmente en la fase de traspaso con el fin de facilitar el progresivo cambio de interlocutor.

Clientes y proveedores querrán saber dos datos clave: quién va ser el sucesor y cuándo se va a producir el cambio. Respecto al sucesor, querrán comprobar, ya desde los primeros contactos, si tiene las competencias para relevar al empresario y si va a tener la capacidad de decisión que aquél tenía, es decir, si el empresario va a retirarse de veras o no. Y, respecto a la empresa, querrán asegurarse de que, después del proceso de sucesión, mantiene su solidez y su garantía de cumplimiento de los compromisos. Y, desde luego, sabiendo el papel central del empresario en la historia de la empresa, estarán más tranquilos si saben que aquél no se retira completamente, sino que sigue implicado en la propiedad, que está a mano de su sucesor para ayudarle, que sigue ahí, por si acaso. Sin embargo, tampoco está exenta de riesgos. Además de tener que superar las sus-

¿QUÉ QUIEREN SABER?

- QUIÉN será el sucesor
- Si está PREPARADO
- CUÁNDO será el cambio
- Quién va a DECIDIR
- CÓMO ha quedado la empresa.

¿QUÉ BUSCAN?

- EVITAR RIESGOS
- CONTINUIDAD
- ¡SEGUIR GANANDO TODOS!

picacias a abrir sus puertas a extraños – con intereses económicos distintos–, en el caso de que los resultados no sean positivos se podría resentir la futura relación entre empresarios y, en consecuencia, la colaboración entre ambas empresas.

Más allá de su círculo de colaboradores más próximos, las empresas se mueven en un entorno social que tiene una imagen

determinada de la empresa y del empresario. La mayoría de empresas familiares, aunque hagan publicidad en su área de influencia, carecen de una política de relaciones públicas y desconocen la imagen que tienen de ella en un entorno que, como el económico, va ampliando más sus fronteras. Las apariciones en prensa y en internet, como la publicidad, deben ser cuidadas y el proceso de cambio generacional es un mensaje positivo de continuidad y que favorecerá su imagen pública.

Un plan de sucesión que va superando etapas y que es comunicado de la forma más adecuada a cada destinatario y en el momento más oportuno es la mejor protección contra la incertidumbre que amenaza a tantas empresas familiares en momentos de relevo generacional. Sus clientes y proveedores seguirán confiando en ella porque garantiza la continuidad de su negocio y minimiza sus riesgos, porque confían en el empresario y en la decisión que haya tomado respecto a su sucesor. Y es también la mejor medicina para las ansias expansivas de sus competidores.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Una buena ocasión para hacer operativos los órganos de gobierno

Después de un cambio generacional, la empresa se lleva de otra forma; no sólo por el hecho de que las personas —y sus épocas— sean distintas, sino, sobre todo, porque suele haber más personas implicadas, más propietarios, una organización más compleja y, normalmente, más profesionalizada. Todo ello exige órganos de gobierno operativos. El plan de sucesión es un buen momento para aprender...

La mayor parte de pymes familiares son propiedad del empresario y están dirigidas por él mismo, que ha creado una organización cuyas funciones están ocupadas con personal escogido también por él. Si es todavía una empresa pequeña, su poder es absoluto y todas las decisiones pasan por él. En una empresa así, no son necesarios órganos de gobierno; el empresario se basta él solo. Incluso en los relevos generacionales cuyo sucesor se encuentra en idéntica situación —propietario único y gerente de empresa pequeña— habría que plantearse si continuar con esta misma mecánica operativa es la mejor opción para llevar una empresa adelante en el entorno tan competitivo de hoy en día.

Lo habitual es que la sucesión signifique que un sucesor, menos experimentado que el empresario, se ponga al frente de

unos directivos más experimentados que él, que forman una estructura que, con los años y el crecimiento de la empresa, va ganando en complejidad. Y, más adelante, cuando el sucesor reciba la propiedad, es muy probable que deba compartirla con otros propietarios. Todas estas situaciones obligan a plantearse alternativas más eficaces que la dirección unipersonal, como la creación y puesta en funcionamiento de órganos de gobierno de la empresa.

El argumento de la profesionalización como una exigencia de los tiempos actuales para ser competitivos no es un motivo más para el establecimiento de órganos de gobierno, sino que está relacionado directamente con la tipología dominante en las personas que forman parte de las organizaciones del siglo XXI, sean accionistas, directivos o empleados.



El plan de sucesión, dada su duración, acostumbra a ser una ocasión idónea para ponerlos en marcha y para practicar su funcionamiento, puesto que para el empresario y para la empresa no basta con tenerlos; tienen que ser operativos, deben servir para algo.

La legislación contempla los órganos de gobierno como instrumentos facilitadores de la representatividad de la sociedad. El principal motivo práctico de su existencia y de la necesidad de hacerlos operativos es simple: hay varios propietarios, con intereses en la empresa no necesariamente coincidentes, con distintos niveles de participación en la toma de decisiones, y tienen que disponer de mecanismos de mostrar sus preferencias, no en vano son propietarios de la empresa.

Aunque según el número de propietarios en las pymes sólo hará falta contemplar un solo órgano, conviene dejar sentado que puede haber dos bien diferenciados, aunque el segundo actúe por delegación del primero.

Nos referimos, en primer lugar, a la **Junta General de Accionistas**, el órgano que aglutina a todos los propietarios sin excepción, cada uno con el peso que tiene su porcentaje de propiedad. En ella se toman las decisiones estratégicas, desde la modificación de los estatutos de la sociedad, la fijación del rumbo a seguir o las grandes inversiones, hasta el nombramiento y el control de la gerencia o la proporción entre el reparto y la reinversión de beneficios, pasando por las alianzas, compras y fusiones empresariales, por el aumento del capital social y, en resumen, todo aquello que afecte al patrimonio de la sociedad.

En segundo lugar, cuando a así lo prevén los estatutos de la sociedad, está el **Consejo de Administración**, formado por consejeros nombrados para representar a los propietarios bajo un Presidente, y que actuará por delegación de la Junta. Aunque tendrá una autonomía notable de decisión —éste es el motivo práctico de su creación—, las grandes decisiones deberán contar con la aprobación de toda la Junta.

La Junta General normalmente se reúne con una periodicidad anual —Junta Ordinaria—, a no ser que haya motivos para reunirse y tomar alguna decisión especial —Extraordinaria—; por el contrario, el Con-

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Máxima representación de la propiedad

- Censura la gestión social, aprueba las cuentas anuales y la aplicación del resultado.
- Nombra y separa a los administradores.
- Modifica los estatutos de la empresa.
- Aumenta y reduce el capital social.
- Decide sobre modificaciones, fusiones y escisiones de la sociedad.
- Otros asuntos determinados por la ley o los estatutos.
- Frecuencia mínima: Una al año

sejo deberá fijar una frecuencia mensual o bimensual como máximo de reuniones, puesto que su función de control de la Gerencia y su seguimiento de la evolución de la empresa los sitúa más cerca del día a día.

La presencia del Gerente o Director General –sea o no de la familia, sea o no propietario– en el Consejo es más que aconsejable, puesto es quien de veras conoce al detalle qué ocurre en la empresa, y debe saber de primera mano hacia dónde tiene que llevarla como verdadero responsable ante los propietarios, los mismos que le han nombrado y que pueden echarlo.

Teniendo en cuenta que si no hay otra norma que indique lo contrario en los estatutos las decisiones se toman por mayoría según el porcentaje de propiedad de cada cuál, conviene andar con tiento a la hora de transmitir la propiedad y, si es necesario, aprobar mecanismos que eviten la parálisis en la toma de decisiones y que éstas tomen la dirección más adecuada para la familia propietaria.

Estos órganos de gobierno también son necesarios para poder contar con los propietarios que no trabajen en la empresa y evitar que se inmiscuyan en el día a día. Su participación les permitirá estar informados, así como plantear sus iniciativas o expresar sus opiniones. Para evitar que quien

no trabaje en la empresa tenga un poder excesivo, puede ser conveniente que se determine, por una parte, si sus acciones tendrán la misma consideración que las de aquellos que trabajan en ella mediante la creación de acciones sin voto o el establecimiento de mayorías cualificadas, ya sea en general, ya sea en decisiones específicas; por otra parte, el Consejo deberá dar vías de salida a aquellos accionistas que deseen dejar de serlo, trabajen en la empresa o no, de modo que la sociedad no pierda el control directo sobre sus acciones.

Un creciente número de empresas cuentan en sus consejos de administración con consejeros externos independientes que ayudan a la empresa en la toma de decisiones con una visión experta y externa a las influencias de los propietarios, de los directivos y de la familia.

En el ámbito de la organización, las decisiones del día a día de las pymes suelen pasar también por el empresario; pero su plan de sucesión colocará al sucesor al frente de la plantilla. Ni éste tendrá el liderazgo de su predecesor, ni es de su época, por lo que necesitará contar más con sus colaboradores directos. La creación de un **Comité de Dirección** como órgano de gobierno de la gerencia no sólo motivará al equipo directivo, sino que descargará al nuevo gerente del peso de tener que tomar todas las decisiones y reforzará su liderazgo en la organización. Pero esto ya es otro cantar.

El plan de sucesión no tiene por qué implicar que el empresario deje de ser propietario desde el principio, lo cuál da una cierta garantía de éxito a los órganos de gobierno de la propiedad. Su experiencia, su conocimiento de la empresa, su ascendencia entre los socios y su papel central tienen valor, y los órganos de gobierno operativos pueden ser una vía de canalización de este valor, aunque deberá ser consciente de que gobernar desde un Consejo de Administración o desde un Comité de Dirección cambia las reglas del juego. Ya no gobierna solo.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Responsable, por delegación de la Junta

- Controla la dirección de la empresa.
- Establece las líneas estratégicas.
- Toma decisiones organizativas.
- Nombra al Director General.
- Propone la aprobación de las cuentas anuales.
- Interés para accionistas no directivos.
- Frecuencia de reunión mensual o bimensual.

 **Mis pensamientos**

 **Mi planificación**

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

17

El rumbo de mi empresa

Es una preocupación crucial y su respuesta no es tan obvia como pueda parecer. La mayoría de empresarios la contestan con salidas por la tangente. “¡Quién sabe! ¡Con una economía sometida a tantas fluctuaciones!” “¡Cualquiera hace previsiones con esta (o cualquier otra) crisis!” “No tenemos tiempo para sentarnos a hacer filosofía.” En el desarrollo de una empresa puede haber golpes de suerte, pero sus logros no son fruto de la casualidad. Lo cierto es que saber hacia dónde se va es uno de los rasgos distintivos del empresario de éxito. Antes de abordar el proceso de sucesión habrá que plantearse... ¡y discutirlo!

Cuando el empresario fundó su empresa analizó los pros y contras de su proyecto. Seguramente era consciente de lo que él podía hacer y escudriñó el mercado para saber si había un nicho para él; estudió a sus competidores potenciales para ver en qué eran buenos y dónde trabajaban mejor; comparó sus recursos económicos con los que podría exigirle su proyecto y quizás buscó otras fuentes de financiación; tal vez se fijó un objetivo y un plazo para alcanzarlo. Tenía una visión de dónde quería llegar su empresa en un período de tiempo determinado y echó a andar.

A partir de ese momento, si la dosis necesaria de suerte le había acompañado y sus análisis estaban en lo cierto, la dinámica diaria acaparó por completo todos sus esfuerzos; el aumento de clientes llevaba a partidas mayores de sus proveedores, a nuevas tecnologías, a más cuota de mer-

cado; y el crecimiento exigía una estructura organizativa más extensa y compleja, es decir, más plantilla y más especializada, más problemas y nuevas oportunidades. Y menos tiempo. La mayoría reconocerán que eran presa de la vorágine diaria; y lo más habitual es que ya hayan olvidado el por qué, el motivo de las prisas.

Para muchas empresas familiares el impulso inicial del empresario fue como el big bang; años después siguen en movimiento hacia lo desconocido o hacia la simple actividad. No han encontrado tiempo para pensar de nuevo si hay que variar el rumbo. Sólo aquellas empresas que en un momento de su historia se han tenido que enfrentar a su desaparición –poco importantes las causas– han revisado su visión de futuro y la han adaptado a la nueva situación, la propia y la del entorno. La planificación, una de las características principales

SORPRESAS TIENE LA VIDA...

El empresario (con funciones de gerente y de jefe de producción), y sus hijos, al frente de otras direcciones funcionales, se reunían una vez a la semana en el Comité de Dirección desde hacía un par de años. La discusión – muy típica, por otra parte– entre Comercial y Producción se hacía eterna. No había manera de hallar una salida común. Se desencalló al hablar sobre lo que cada uno esperaba de la empresa en el futuro. Parecía que el padre y sus hijos trabajaban para empresas distintas, con visiones que poco tenían que ver entre sí. Frenamos el plan de sucesión.

de una empresa profesionalizada y una de las funciones clave de la dirección acostumbra a practicarse solamente cuando no se encuentra una salida, cuando la desesperación llama a la puerta.

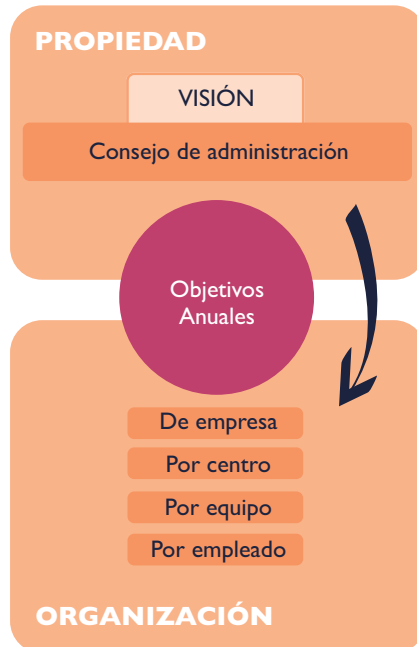
Si el empresario no se ha replanteado la vigencia de sus planes iniciales desde el nacimiento de la empresa, el proceso de sucesión es una ocasión inmejorable para hacerlo; puede ser incluso imprescindible, ya que los nuevos propietarios y el sucesor tal vez tengan una visión distinta. Y una empresa –que vende y produce cada día– no puede funcionar compaginando dos visiones distintas a la vez, ni podrá cambiarla de la noche a la mañana.

Para el empresario, que era propietario y gerente a la vez y que tenía en su cabeza una idea determinada, no es fácil pensar en visiones alternativas, y mucho menos si el éxito le ha acompañado hasta el momento. Contaba, además, con una familia, cuyos jóvenes aún se estaban formando, y con una plantilla fiel y obediente; sus decisiones y sus órdenes no se discutían y se llevaban a cabo. Los tiempos han cambiado y su edad también. Los hijos han creci-

do y tienen sus opiniones y expectativas sobre el mundo y sobre la empresa familiar; y sus empleados, más preparados y libres que antes, ya no se sienten atados de por vida a la empresa.

Un proceso sucesorio no sólo supone un cambio de persona al frente de la empresa, sino también plantearse el futuro en un entorno con nuevos retos y nuevas amenazas, que exigirán de los propietarios la claridad intuitiva que tuvo en su día el empresario y del nuevo equipo directivo toda la energía para seguir siendo competitivos. Eso sólo se consigue sabiendo qué rumbo tomar.

Quien debe decidirlo es la propiedad. Se equivocaría el empresario si antes de retirarse quisiera marcarlo, como hizo al principio en solitario. Los futuros propietarios, los que en el futuro gobernarán la empresa, tendrán algo que decir al respecto. Es fácil, al hablar de hipótesis y de futuribles, que haya la tentación de imponer el punto de vista de la experiencia; la colaboración, cada vez más frecuente de asesores exter-



nos, sea como consultores temporales, sea como consejeros externos, persigue paliar el fácil recurso a la imposición sin argumentos y ofrece una perspectiva distante y experta en mercados, productos, o sectores determinados.

Antes de ponerse manos a la obra con el plan de sucesión, en los contactos que el empresario tendrá con los familiares, directivos y colegas más próximos, debería pulsar qué visión subyace en sus comentarios, puesto que si fuera muy divergente, lo que habría que plantear no es un plan de sucesión sino un plan estratégico para dirimir qué empresa va a ser en el futuro. Generalmente, el análisis previo que se aconseja a los empresarios para la elaboración de un plan de sucesión ya suele formular una visión estratégica de la empresa. Sin el intercambio de puntos de vista respecto a esta cuestión, será imposible conseguir una plena implicación en el proyecto de los futuros propietarios, de los directivos e incluso del mismo sucesor.

Para establecer una nueva visión será bueno partir de la ya existente y comprobar el estado actual de la organización, así como qué significa para sus componentes —en especial, los propietarios, actuales y futuros— tener éxito. El análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa, y de aquello en lo que tiene un resultado excelente, se deberá contrastar con las oportunidades y amenazas que puedan llegar procedentes del futuro entorno en que deberá desarrollarse la empresa. Como nadie puede adivinar el futuro, el trabajo con varios escenarios posibles suele facilitar los acuerdos y dotar de flexibilidad a la nueva visión. Ésta debe ser clara, concreta y directa, es decir, fácil de comprender y atractiva, generadora de ilusión.

A partir de ahí se habrá construido una visión de empresa de la que participen los propietarios actuales y futuros y se orientarán los pasos en esa dirección; su traducción práctica significa, por ejemplo, invertir en productos, tecnologías, mercados o personas y dejar de hacerlo en otros. Puede suponer cambios profundos, o meramente superficiales, puesto que la visión actual también puede ser válida. No se trata del cambio por el cambio.

El siguiente paso atañe a la organización. Una visión —nueva o actualizada— debe poder ser compartida también por los directivos; las ambigüedades no ayudan a ello y sólo una traducción a términos concretos, a cifras, podrá atraerlos. El siguiente paso de una visión de empresa es su periodificación anual, con lo que el nuevo gerente tendrá una meta concreta a perseguir; y de ahí a plantear objetivos hay sólo un paso. Los objetivos anuales de la organización podrán desprenderse en cascada hasta poder alcanzar, si así lo decide la empresa, a cada unidad de trabajo y a cada empleado. Con la visión también se habrán sentado las bases para una mayor profesionalización de la organización y, de paso, permitirá a los directivos y empleados del siglo XXI implicarse en algo más concreto, ligado a su rendimiento, unos objetivos propios..., que son los de la empresa.

Aunque siempre es aconsejable que una empresa tenga clara su visión, ante su plan de sucesión conviene que el empresario aborde un tema, incómodo y algo abstracto, como la visión, aunque sólo sea para evitar sorpresas posteriores.

 **Mis pensamientos**

 **Mi planificación**

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

YO, EL EMPRESARIO

- 18.** ¡Estoy orgulloso de ser un empresario familiar!
- 19.** Francamente, me da un poco de miedo retirarme
- 20.** ¿Cuándo debería retirarme?
- 21.** Una vez retirado, ¿de qué puedo vivir?
- 22.** Mi huella en la empresa
- 23.** Retirarse no es el fin; puedo ser útil

¡Estoy orgulloso de ser un empresario familiar!

Un empresario familiar tiene los mismos problemas que cualquier otro empresario... y algunos más. En general, ha implicado a la familia –y a su patrimonio– en el proyecto, y ahora, al retirarse, debe contar con ella. La empresa no sólo ha sido un medio de vida de la familia sino probablemente un nexo de unión; ha aumentado su patrimonio, tiene entre sus miembros a su sucesor. El empresario juega muchos papeles. Ahora, sólo hace falta que ... ¡quiera renunciar a algunos!

El empresario familiar es como los otros empresarios. Los hay de muchos tipos, tantos como de personas; unos extravertidos, otros introvertidos, los hay intuitivos y los hay calculadores, los hay apasionados y los hay fríos,... y los hay que tienen éxito y otros que se quedan por el camino. Hay de todo, pero coinciden en algunos aspectos.

Ser empresario significa ser **propietario** –absoluto o en parte– de una empresa. La propiedad puede llegarle como resultado de una compra, puede caer del cielo en forma de una herencia y, en un gran número de pymes, se ha conseguido por la vía de materializar un proyecto personal, en cuyo caso, nos encontramos ante el **emprendedor**, una actividad que los empresarios llevan grabada en su ADN a lo largo de su vida activa.

En la gran mayoría de los casos también ha decidido llevar personalmente el día a día de la empresa y cuando el crecimiento se lo ha exigido –y él y su familia no se bastan– ha tenido que recurrir al reclutamiento

to e incorporación de técnicos, directivos y empleados para conseguir lo que se había propuesto, aunque reservándose la última palabra que por eso es también el **gerente o director general**.

En una organización creada a su imagen y semejanza y de pequeña dimensión inicial, tendrá una alta probabilidad de convertirse también en su **líder**, con las ventajas prácticas que ello supone y con algunos inconvenientes en lo referente a su recambio posterior. Hasta aquí las semejanzas.

El empresario familiar añade un quinto ingrediente a dicho perfil. Es también el **pater familias**, el padre; este papel específico influirá en el resto de sus facetas, puesto que su familia está plenamente implicada en la empresa y ésta es, a menudo, el tema de conversación familiar por excelencia. Lógicamente, tiene interés en que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia y querrá que su sucesor, en la medida de lo posible, sea miembro de su familia.

Ante su sucesión, el empresario deberá contemplar cuáles de sus facetas pueden facilitarla u obstaculizarla.

A. Propietario: Ésta no sólo es la condición para que él sea empresario, sino que también lo es para que la empresa siga siendo familiar. Al final, deberá legar la propiedad a la familia en alguna de sus múltiples formas; a un único heredero —ya muy poco habitual— o a todos sus hijos, ya sea en partes iguales, ya sea en proporciones distintas; y la podrá transmitir de una sola vez —antes, durante o al final del proceso sucesorio, o como testamento—, o de forma gradual.

En lo que respecta a la sucesión, hay una gran diferencia entre el empresario que ostenta la propiedad absoluta y el que sólo es mayoritario. En el primer caso, habrá más resistencias dado el gran poder acumulado; en el segundo, hay más posibilidades de que se produzca un plan de sucesión por inducción de los propios socios. El hecho de conservar la mayoría de la propiedad en sus manos le confiere una vía de ingresos económicos, le permite controlar las grandes decisiones y ayudar a los sucesores con su experiencia, aunque también puede resultar un obstáculo para la gestión del sucesor.

B. Emprendedor: El empuje y la decisión de quien ha fundado —o refundado— la empresa le convierten en su verdadero motor hasta el punto que para muchos, se trata de un logro personal, lo que acostumbra a generar algún inconveniente en la sucesión: en ausencia de causas de fuerza mayor le cuesta más que al resto darse cuenta de que necesita un plan de sucesión.

Ante su sucesión, el empresario fundador suele exigir a su sucesor los rasgos de un emprendedor; a pesar de que si la empresa ha alcanzado un cierto nivel de desarrollo necesite competencias

PRIMERAS EXPERIENCIAS...

A pesar de nuestra dilatada experiencia en muchas empresas, hay que reconocer que el abordaje de la sucesión de nuestras primeras empresas familiares nos sorprendió. Nuestro equipo base, formado por un economista y un psicólogo, topaba con sesiones donde lo que predominaban no eran ni las cifras, ni los problemas de gestión del empresario o de preparación del sucesor, sino los reproches, los celos, los odios reprimidos, las lágrimas, y también el cariño, la admiración, el amor; es decir, las intimidades de la vida en familia y su historia. La empresa familiar era, sin duda, algo distinto, vivo; y se vivía profundamente, en cada uno de sus miembros. Una empresa exige argumentos racionales; si se contagia en exceso con las emociones, separa en vez de unir. ¡No vale la pena arriesgar lo más importante!

distintas. Además, si el sucesor es tan emprendedor como su antecesor es probable que prefiera poner en marcha su propio proyecto en vez de tener que adaptarse al proyecto personal de su padre. Finalmente, es obvio que los rasgos de un emprendedor no se transmiten por vía genética y que las circunstancias de la vida nunca serán las mismas para el empresario y para su sucesor.

C. Gerente o Director general: Las funciones de dirección enganchan al empresario, ya que le confieren poder y prestigio, y demandan unos conocimientos y unas habilidades específicas que muchos empresarios han adquirido con los años; pero también exigen una mayor dedicación de esfuerzo y tiempo. El desgaste natural del empresario hace de su relevo en la gerencia el objetivo principal del proceso sucesorio. Las resistencias a la sucesión dependerán en mayor medida del estilo de dirección

de cada empresario que no de la preparación –teórica y práctica– del sucesor:

Los estilos más personalistas suelen ser reacios a la sucesión, más aún si el empresario suma a la gerencia la propiedad absoluta, el carácter emprendedor y el liderazgo carismático de la organización. Los estilos más abiertos facilitan en mayor medida el proceso sucesorio, aunque son menos comunes. Aun así, a menudo se olvida que la gerencia es una función delegable que puede llevar a cabo incluso un profesional externo a la familia.

D. Líder: Aunque son los miembros de la organización quienes deciden a quien conceden la autoridad para llevar al grupo hacia sus objetivos, si el empresario ha sido el que los ha reclutado y ha dirigido con un estilo adecuado tiene muchas posibilidades de obtener su liderazgo. Éste alcanza su máxima expresión en el liderazgo carismático, que incluye no sólo la autoridad profesional, sino la admiración y la confianza personal, bastante habituales en empresas familiares pequeñas dirigidas con estilo paternalista.

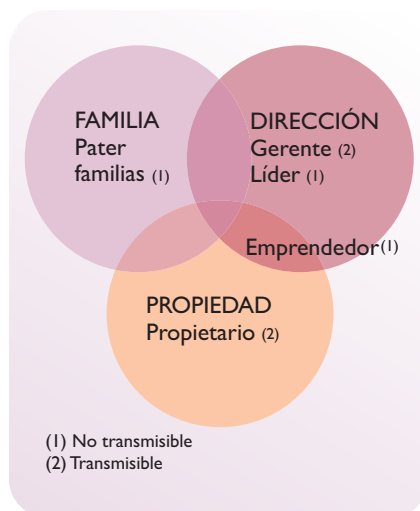
El liderazgo tampoco se puede transmitir; puesto que se va fraguando con los años. El sucesor tiene ante sí un gran reto, mucho mayor cuando su antecesor es un líder carismático. El sucesor necesitará tiempo, estrecha relación con los miembros de la organización y, sobre todo, que haya espacio para ocupar el liderazgo; nunca podrá ser líder si el anterior no ha dejado de serlo.

E. Pater familias: El empresario nunca dejará de ser padre o madre de sus hijos. De la educación que les brinde dependerá su predisposición hacia la familia y la empresa. Además, en el seno de la familia, cuyos objetivos son de carácter emocional, el liderazgo afectivo

tiene un mayor peso y resulta difícil conseguirlo cuando alguien está dedicado exclusivamente a la empresa. Para muchos empresarios el plan de sucesión representará un retorno a la esfera familiar; a la vida de pareja, de padre y de abuelo, a la que ha sido ajeno durante muchos años.

Así pues, su paternidad no sólo no será transmisible, sino que sus hijos crearán sus propias familias, cuyos intereses adquirirán mayor prioridad que los de su familia original. Sin embargo, su papel de padre o madre será crucial en el proceso de sucesión, tanto para ayudar al sucesor como para apoyar a otros hijos tal vez desestimados para el puesto. La fuerza de los afectos familiares puede influir negativamente si el empresario es excesivamente benevolente o demasiado exigente con su sucesor; o cuando éste sienta una presión desmedida por compararse con su antecesor.

En definitiva, no todos los papeles son transferibles al sucesor; pero de la personalidad madura, el talento y la voluntad del empresario dependerá que la sucesión sea posible o sólo una quimera.



 **Mis pensamientos**

 **Mi planificación**

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Francamente, me da un poco de miedo retirarme

A nadie le gusta que le echen, y menos de su casa, cuando la ha levantado desde los mismos cimientos. Y la vida o la evolución acelerada de nuestra sociedad acaban por echar a cualquiera, con aviso previo o sin preaviso. Todo el mundo teme que puedan prescindir de él, y más cuando se ha sido el centro del universo particular. El miedo es natural; se desconoce lo que se esconde detrás; pero hay alternativas; la principal consiste en controlar el proceso, en planificarlo debidamente.

Las estadísticas lo reflejan en todas partes del mundo. El empresario familiar se resiste a retirarse. Unos pocos lo dicen claramente y no piensan retirarse nunca (más de un 16% en una encuesta americana de hace 10 años); la mayoría optan, sin embargo, por la política de ir dejando pasar el tiempo, ya sea dejando en suspenso el nombramiento de sucesor (más del 50% en la misma encuesta), ya sea aplazando *sine die* la realización de su testamento (un 43% de los empresarios españoles en una muy reciente). El pequeño número de empresarios que cuentan con un plan de sucesión es un fiel reflejo de esta realidad. Da igual que sea a escala española, europea o mundial; en cambio, cuanto mayores son las empresas más posibilidades hay de que los empresarios piensen en su retirada y actúen en consecuencia puesto que las presiones también son mayores y desde más frentes.

El problema del tiempo es que no se para y que afecta al empresario a dos niveles distintos:

- El primero es obvio; la edad no perdona. Con los años, las energías decrecen y las exigencias, como mínimo, se mantienen. El envejecimiento —físico y psíquico— es algo natural, aunque se quiera disimular de mil y una formas.
- El segundo tiene que ver con el cada vez más exigente entorno competitivo, que requiere actuar en mercados cada vez más globales y más especializados, más tecnología, más rapidez de respuesta, en definitiva, unos conocimientos en cambio continuo, requerimientos a los que el empresario, precisamente a causa de su dedicación absoluta a la empresa y del desgaste propio de la edad, cada vez tendrá más dificultades para responder adecuadamente.

Hacerse mayor y evidenciar unas competencias desactualizadas son dos aspectos que dan pánico a cualquiera.

Al margen del paso del tiempo, hay otra razón poderosa para temer la retirada,

LA OTRA CARA DE LA MONEDA...

El miedo a la retirada no es una exclusiva del empresario. Muchas parejas de empresarios se confiesan aterrorizadas ante la posibilidad de que se retire alguien que sólo sabe trabajar, con quien han compartido comidas y cenas hablando sólo de la empresa, que no ha tenido tiempo para participar en la educación de unos hijos que, ya mayores y, tal vez, unos desconocidos, tendrán que sustituirle, que les ha hecho sentir celos de la empresa... Durante el plan de sucesión de algunos empresarios debemos trabajar paralelamente con las parejas con el fin de que ayuden al empresario a potenciar nuevas aficiones, a revitalizar viejos círculos de amistades, a aprender a vivir sin la empresa. Y es que la retirada de un empresario familiar es más una cuestión familiar que empresarial.

que también tiene su lógica desde el punto de vista del empresario, aunque no sea políticamente correcto manifestarlo abiertamente. El empresario concentra en su persona muchas facetas y mucho poder; tiene la propiedad –a menudo, absoluta o una parte sustancial–, detenta la gerencia – con todas las decisiones–, suele ser el líder de la empresa –con ascendencia sobre directivos y empleados–, acostumbra a ser la fuente principal del bienestar económico de la familia y, en la mayoría de los casos, ha sido el creador de la empresa, cosa que le llena de orgullo y del sentimiento de ser imprescindible. ¿Cómo va a abandonar algo que es su vida? Su miedo es comprensible, más aún si la incertidumbre sobre su futuro se cierne sobre él. Lo que da miedo es lo desconocido y la mayoría de empresarios, por encima de todas las cosas, han trabajado sin descanso y a todas horas. La retirada es vivida como un ataque a su amor propio.

Pero que la mayoría de empresarios sienta la retirada de una forma determinada no significa que ante su sucesión su actuación práctica se reduzca a un único tipo de reacción. Hay otras posibles.

- La de los propietarios, es decir, los que acumulan toda la propiedad, todo el poder de decisión y toda la responsabilidad. Suelen evitar a toda costa su relevo y, si se produce, pondrán obstáculos con el fin de hacerse presentes e imprescindibles.
- La de los directores de orquesta, es decir, los que han dado prioridad a las buenas relaciones, que han propiciado la participación y han dado cierta autonomía a los miembros del equipo. Son los que planifican con mayor antelación su relevo y los que tienen más éxito en el proceso sucesorio.
- Finalmente, la de los técnicos, aquellos cuya empresa se ha creado sobre la base de unas habilidades específicas del empresario. Para ellos la gestión del día a día les ha representado más una carga que otra cosa. Facilitan y consiguen su sucesión en el aspecto gerencial –fuera o dentro de la familia–, pero conservan para sí los aspectos técnicos, lo que suele comportar que alcanzan una sucesión a medias.

Esta multiplicidad de reacciones posibles no es óbice para que el denominador común de casi todos los empresarios familiares sea el miedo ante su cercana salida del primer plano empresarial y su retiro a la esfera familiar y, al menos temporalmente, a la de la propiedad. Pero reconocerlo equivale a mostrar debilidad, por lo que, junto a la creencia de estar en plenas facultades, aparecen múltiples y variopintas excusas –evidentes como tales a sus allegados–, que abarcan desde los ámbitos más objetivos hasta los más subjetivos.

La excusa **económica** se basa en la renuncia a su fuente principal de ingresos y en el temor a tener que depender de otros; la **empresarial** refleja sus dudas sobre el funcionamiento futuro de la empresa en su ausencia; la **colegial** se refiere a los casos fatídicos entre sus colegas a la hora de retirarse, olvidándose de los casos exitosos; la **personal** es la más cercana a la verdadera causa, puesto que denota el miedo a no tener qué hacer; a perder el prestigio adquirido; la **sucesora**, coloca las dudas en los candidatos a su sucesión, sea porque cree que no tienen interés o porque carecen de suficiente preparación; finalmente, está la excusa **familiar**, no exenta de sentido puesto que ésta suele ser su faceta más abandonada a causa de su dedicación a la empresa y no sabe qué papel le espera en casa, ya que es consciente de que allí no suele tener un rol de liderazgo.

Sólo hay un medio para combatir y mitigar su incertidumbre, su miedo profundo a algo que ya no depende de él, sino del tiempo; un plan de sucesión le permitirá al menos controlar su retirada mediante etapas progresivas. Durante la fase de planificación deberá tratar de dilucidar cuestiones de futuro, como de qué va a vivir —el empresario y su pareja—, si habrá algún tipo de colaboración posible con la empresa una vez retirado, si mantendrá la propiedad durante un tiempo después de su relevo en la gerencia y su posición en el órgano de gobierno correspondiente, si puede empezar a cultivar alguno de los hobbies que le permitirán ser feliz lejos de la empresa.

EXCUSAS, PREOCUPACIONES Y REFLEXIONES

ECONÓMICA

¿De qué voy a vivir?

¿Por qué no lo decide usted mismo?

EMPRESARIAL

¿Cómo va a funcionar la empresa sin mí?

¿Ha pensado que podría funcionar incluso mejor?

LOS COLEGAS

¿Ha visto lo mal que lo han pasado éstos?

¿Y usted lo bien que lo están pasando otros?

PERSONAL

¿Qué voy a hacer además de aburrirme?

¿Por qué no piensa en lo que ha dejado de hacer?

LOS SUCESESORES

¿No ve que aún están verdes?

¿Pero cree que tienen alguna posibilidad de madurar?

FAMILIAR

¿Y qué voy a hacer en casa?

¿Conoce a su pareja, a sus hijos, a sus nietos?

Si estas decisiones han sido tomadas en cuenta al planificar su sucesión, la fase de retirada sólo será un paso más, sin la trascendencia que le otorga el empresario al pensar que de tenerlo todo pasa a no tener nada. Entonces, uno se da cuenta de que el miedo es algo irracional, aunque sea real.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

¿Cuándo debería retirarme?

En pura lógica, nadie mejor que el propio empresario debería saber cuál es el momento idóneo para retirarse; a él no le sirven las edades que marcan las leyes para la jubilación, aunque tengan una base biológica; si se aplican a personas sin las altas exigencias y responsabilidades propias del empresario, ¿por qué no se las puede aplicar a sí mismo? Tal vez podamos engañarnos a nosotros mismos, pero no engañaremos fácilmente a los que nos rodean. A fin de cuentas, ¡retirarse no es el fin!

Nuestro reloj biológico no es eterno; se gasta con los años. Miles de nuestras neuronas mueren cada día y no se reproducen. Y los empresarios, seres humanos al fin y al cabo, tienen ante sí una tarea muy exigente. Si crearon la empresa, saben del esfuerzo físico y mental que supone abrirse paso en el mercado; como propietario, debe estar pendiente de su situación en todo momento, de las oportunidades y amenazas que puedan aparecer; y velar por la imagen de su empresa, por el rumbo que toma y corregirlo, si hay que hacerlo; si dirigen la organización, como la delegación no es su punto fuerte, conocen qué supone tomar todas las decisiones, controlar su funcionamiento y a sus empleados hasta el mínimo detalle y apagar fuegos dondequiera que surjan; y, como padre, tiene unas responsabilidades que, cuando los hijos alcanzan cierta edad y, además están implicados en la empresa, se convierten en preocupaciones y acaban por producirle un desgaste emocional que, tarde

o temprano, pasa factura. Y también tiene satisfacciones y alegrías que le dan momentos de felicidad, pero que no evitan que su reloj vaya perdiendo energía.

Los empresarios deben tener agilidad mental y resistencia física en grandes dosis, puesto que, a diferencia de otros socios, directivos o empleados, se juegan cada día su patrimonio y el de su familia. No les vale sólo una buena capacidad de reacción ante las circunstancias cambiantes, sino que deben estar un paso por delante del resto, previendo lo que pueda pasar para que no les pillen desprevenidos. Y estas capacidades se van debilitando. A pesar de la evidencia médica, a juzgar por las estadísticas referentes a la sucesión, muchos empresarios son los últimos en enterarse o, cuando menos, en reconocerlo.

Sin embargo, sus familiares más allegados y los directivos y empleados más próximos se dan cuenta mucho antes, aunque no se

lo manifiesten, sea por respeto, por temor o por no herir su autoestima. Unas veces son decisiones equivocadas o una mayor dilación a la hora de tomarlas, otras veces un aumento de las posturas intransigentes o un aumento de los días de mal humor; pero los cruces de miradas, los comentarios en voz baja o el abandono anticipado de los enfrentamientos con él delatan lo que piensan.

La pérdida de flexibilidad y versatilidad y los olvidos están entre los primeros síntomas intelectuales; el menor aguante ante situaciones difíciles o ante interlocutores incómodos lo es en el ámbito de las relaciones; la tendencia al conservadurismo y la mayor resistencia a los cambios lo es en el ámbito empresarial; y el aumento de la fatiga y los primeros achaques, en el aspecto físico. No hay que esperar a la aparición de dichos síntomas para pensar en retirar-

NO HAY PEOR CIEGO...

Nuestro empresario, de 68 años, está orgulloso de su empresa ¡y puede estarlo! Ha accedido a regañadientes a la petición de su familia y se dispone a planificar su sucesión. Aunque sea el gerente, sólo nos habla de sus productos y de su proceso de fabricación. No en vano ha sido quien mayores conocimientos técnicos posee. Ni una palabra de ventas, finanzas o gestión en general. Su esposa, que trabaja con él, nos refiere que los despistes, olvidos, malos humores y enfrentamientos, con directivos o con su familia, van en aumento día a día. Sus tres hijos, candidatos a su sucesión, hablan del pasado de su padre con admiración, pero su presente es más sombrío: está desfasado, se opone a toda mejora, se queja de todo el mundo y están hartos de cómo les trata. Pero, según el propio empresario, está en plenas facultades, ¡mejor que nunca!

se; llegará tarde. Con los síntomas debería empezar la última fase de su plan de sucesión, llamada precisamente Retirada.

Cuando el empresario se retira demasiado tarde debe saber que no sólo generará costes extraordinarios a la empresa – como pasa con muchos de sus empleados de edad–, sino que perderá la oportunidad de dar un ejemplo a su sucesor, a sus colaboradores y a los miembros de su familia de lo que es ser un empresario previsor, con sentido de empresa. A un nivel más personal, tal vez no tenga ya la posibilidad de sentirse útil en algún tipo de colaboración puntual con su empresa o desde la posición de propietario, y de ser feliz con alguno de sus hobbies o en relaciones de tipo familiar, empresarial o comunitario.

Aun así, el mayor riesgo lo asumen los empresarios que deciden no retirarse, que no son pocos. El riesgo atañe a todos los aspectos: la propiedad aplicará criterios de negocio que seguramente no serán los idóneos para afrontar las circunstancias del momento; la organización se estancará en técnicas, medios y tecnologías trasnochadas y poco adaptadas a las personas, procesos y mercados del rabioso presente; la familia será el escenario de preocupaciones de futuro y quién sabe si de guerrillas entre sus distintos miembros; el sucesor, si es que existe, caerá en la frustración y, si es válido, tal vez se canse de esperar y busque otros horizontes; el mismo empresario verá como su imagen se resquebraja y ya no es capaz de dar respuesta a las exigencias del momento, como hacía antes; en definitiva, todo el entorno – clientes, proveedores y competidores incluidos– estarán en la incertidumbre, lo cual generará movimientos tácticos para salvar o ganar parte del pastel.

El plan de sucesión del empresario, por lo tanto, debe pensarse mucho antes de que aparezcan los primeros síntomas propios de la tercera edad. En dos de las etapas del plan hay que tratar de su retirada.

- Fase de Planificación: Durante la primera etapa del plan hay que diseñar cómo y cuándo se va a efectuar su retirada; si el traspaso de la propiedad será simultáneo con el de la gerencia o será posterior; si una vez retirado, colaborará con la empresa y de qué forma; con qué medios económicos van a contar él y su pareja. Son cuestiones cruciales que pueden incluso poner en peligro su sucesión. Hay que marcar unos plazos y cumplirlos. Y el sucesor debería poder participar activamente en su diseño.
- Fase de Retirada: En la cuarta y última etapa del plan se pone en práctica lo que se había previsto en su momento, con las correcciones oportunas a que hayan dado lugar las circunstancias de los años transcurridos desde el momento del diseño. Hay que hacer efectiva la retirada. En esta fase resulta crucial la cohesión del equipo empresario-sucesor; si el empresario sucumbe a la tentación de mantenerse al pie del cañón o el sucesor no asume plenamente su nueva función, es decir, si no van decididamente a una, las tensiones en el seno de la familia o de la empresa podrían llegar a desestabilizar el proceso y, con ello, desmotivar a la organización, agriar las relaciones familiares y, en definitiva, dar por perdidos los años invertidos en el proceso.

SI ME RETIRO TARDE...

- Aumentan los costes de la empresa
- Mi familia sufre
- Mi sucesor se desmotiva
- Yo no soy el mismo de antes
- Pierdo la posibilidad de ser más útil
- No disfrutaré de mi jubilación

SI NO ME RETIRO...

- La propiedad perderá valor
- La organización se estancará
- Los clientes y proveedores se irán
- Mis competidores se aprovecharán
- Mi familia se peleará
- Mi sucesor me abandonará
- Mi imagen se resquebrajará
- No serviré para nada
- Y ¡me retirarán igualmente!

Con una retirada a tiempo, además, el empresario, si escoge la modalidad de retener parte de la propiedad, tendrá más posibilidades de ayudar al sucesor con su experiencia acumulada, de colaborar de forma más representativa que ejecutiva con la empresa, y de participar desde una posición que no presenta las exigencias mentales y físicas de la gerencia, siempre que sea consciente de que sus facultades para ello tampoco serán eternas. Y es que retirarse de la primera línea de fuego no equivale a morir.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Una vez retirado, ¿de qué puedo vivir?

Para alguien que no ha tenido que depender económicamente de nadie y se ha ganado a pulso y con riesgo su situación actual, las dudas sobre la suficiencia de sus recursos económicos cuando se retire son más que razonables. Ya va siendo hora de que piense en él y en su pareja, que planifique qué calidad de vida pretende una vez retirado. Eso también forma parte de su plan de sucesión. Opciones para escoger hay muchas y variadas, sin que por ello tenga que poner en jaque a la empresa.

El empresario familiar que ha alcanzado un nivel de vida determinado gracias al éxito de su proyecto empresarial puede aducir como argumento de resistencia ante su retirada, si no la pérdida de calidad de vida, el riesgo de tener que depender económicamente del funcionamiento de una empresa que ya no dirigirá personalmente y cuyos resultados podrán verse afectados negativamente por coyunturas económicas adversas. En realidad, esto sería un motivo de peso si el empresario hubiera puesto todos los huevos en el mismo cesto, algo poco habitual según la mayoría de los sondeos. Si no es así, es una excusa más para poder hacer lo que más le gusta, aunque no tenga ya sus capacidades al nivel requerido, puesto que alternativas para asegurar su futuro —el de su esposa y otros familiares dependientes— existen.

El primer paso para evitar las angustias por posibles estrecheces futuras es anterior al planteamiento de su retirada; se trata de

profesionalizar el funcionamiento económico-financiero de la empresa. No es ninguna obviedad cuando la mayoría de pymes cuentan con el famoso "cajón", en el que entra y, sobretodo, del que sale de todo; y lo hace sin un control escrupuloso de su destino (pago de proveedores, sueldos, beneficios, el pago de la señora de la limpieza de su casa, las chuches del nieto, el café de media mañana, etc.), hasta el punto de poner en un brete al empresario cuando alguien le pregunta sobre sus beneficios. Para empezar, numerosos empresarios y sus parejas no cobran un sueldo como tal, porque éste es lo que queda en el "cajón"...

Así, como mínimo, hay que separar lo que es de cada ámbito:

- El dinero de cada individuo o unidad familiar; lo privado, lo doméstico;
- El dinero de la empresa como organiza-

PADRE E HIJO

El padre –75 años bien llevados–, aún propietario absoluto y con el control de los ingresos, hacía cinco años que había dejado la gerencia en manos de su hijo, de unos 40 años y dedicado a la empresa después de renunciar a otra carrera. A petición del hijo, que veía pasar oportunidades y se temía cambios testamentarios de última hora, acordaron planificar el traspaso de la propiedad, tema que no se había planteado hasta el momento de forma abierta. A la edad de los padres, el tema básico era el económico. Hicieron sus números. El padre fijó su nivel mínimo de ingresos, a todas luces exagerado. El hijo hizo un análisis de viabilidad del negocio; no le salían los números. Dejaron de hablar del tema. La madre sufre en silencio, el hijo y su familia siguen en la incertidumbre. Padre e hijo trabajan al lado. No se hablan.

ción productiva de bienes y/o servicios, que incluye ingresos y gastos (incluidos proveedores, los sueldos de los trabajadores, los sueldos de los familiares, en tanto que trabajadores, entre otros), y genera unos resultados;

- En caso de resultados positivos, la propiedad, los accionistas de la empresa podrán repartirse todos o parte de los beneficios, que engrosarán normalmente sus arcas particulares.

Con una situación económica clarificada, resultará más sencillo pensar en su futuro, con qué ingresos podrá contar y de dónde van a salir para garantizar su calidad de vida y el de su pareja, sin tener que depender exclusivamente de la empresa y, al mismo tiempo, sin ponerla en aprietos a causa de sus exigencias económicas. Y hay que pensarlo en la fase de planificación de su plan de sucesión y no esperar al momento de

su retirada, puesto que, durante los años que dura el proceso, se pueden preparar algunos de los que serán sus medios de subsistencia más adelante.

Así, pensando en él y en su pareja de forma prioritaria, dichos recursos pueden agruparse según su procedencia y, evidentemente, puede contar con varios de ellos hasta alcanzar sus pretensiones. He aquí algunos:

- **Rentas de la propiedad:** Si decide transmitir la propiedad de la empresa más adelante, mientras tenga la condición de propietario, puede tener ingresos en concepto de:

- Dividendos: Correspondientes a las acciones de la empresa de las que es titular, incluso de las acciones sin voto, con las que también participa en el reparto de beneficios.

- Alquiler: Separar la propiedad inmobiliaria de la actividad productiva de la empresa es una opción que clarifica funciones de los activos y permite al titular de los inmuebles en que está ubicada la empresa disponer de unos ingresos mensuales en concepto de alquiler o de venta a plazos.

- Venta a los hijos: Algunos empresarios deciden vender la empresa a sus hijos; si es de forma diferida, le representará unos ingresos escalonados y será más fácil para sus hijos que si lo hace de una sola vez.

- Venta a terceros: Si la familia está dispuesta a vender una parte de la empresa sin perder el control, la inyección económica que ello puede suponer resulta a menudo una solución adecuada para el empresario que se retira.

- **Otras rentas relacionadas con colaboraciones:** Aunque por su condición de jubilado ya no pueda estar en plantilla estable alguna, sí puede colaborar

POSIBILIDADES...

DE LA PROPIEDAD

- Dividendos y beneficios
- Alquiler a la empresa
- Venta a los hijos
- Venta a terceros

DEL “TRABAJO”

- Consejo de administración
- Colaboraciones con la empresa
- Colaboraciones externas

PERSONALES Y FAMILIARES

- Pensiones públicas y personales
- Rentas de otros bienes familiares

en actividades en las que otros puedan aprovechar sus conocimientos y su experiencia.

- **Consejo de Administración:** Sea por asistencia al Consejo de Administración o por ostentar la presidencia, le dará la posibilidad de tener unos ingresos periódicos.
- **Colaboraciones internas:** Si así se ha planificado, puede percibir ingresos puntuales como asesor externo de la empresa, como formador o investigador, siempre que se mantenga fuera de la plantilla y dentro de lo que marca la ley.

- **Colaboraciones externas:** El empresario, por su experiencia, puede ser un ponente o un profesor interesante para centros educativos o de negocios, asociaciones empresariales o comunitarias, etc.

• **Rentas personales:** Como cualquier otra persona, es muy probable que se haya preocupado por diversificar su patrimonio y por asegurar unos ingresos mínimos, independientemente de la empresa.

- **Pensiones:** Además de las prestaciones procedentes del sistema público, puede tener planes de pensiones personales que podrá hacerlos efectivos. En caso de no tenerlos, el plan de sucesión le da un período considerable para constituirlos.

- **Otros activos:** De las propiedades mobiliarias o inmobiliarias puede seguir percibiendo rentas periódicas.

En definitiva, en el punto de equilibrio, si el empresario percibe lo necesario para mantener el nivel de vida previsto, no tiene por qué poner más difíciles las cosas a la empresa y, en consecuencia, a su sucesor – también su hijo, probablemente– en un momento de transición ya de por sí bastante delicado.

Desde la perspectiva de la sucesión, el hecho de que el empresario tenga bien solucionada su subsistencia también supone una garantía de que no tendrá tentaciones de inmiscuirse en el día a día de la empresa y, para el sucesor, de que no va a interferir en su gestión, cuando menos por motivos económicos.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Mi huella en la empresa

Cada empresario está orgulloso de su empresa, más aún si ha sido su fundador. Es casi como un hijo para él. Pero, como los hijos, no siempre salen como a uno le habría gustado. Aun así, a todo el mundo le gusta ver trazos de sí mismo en sus hijos; también en la empresa, que tendrá que dejar, quiera o no. El sucesor será quien se va a encontrar con el resultado. No hay peor huella que la del empresario que no ha querido o no ha sabido retirarse a tiempo. ¡Tanto esfuerzo para un final tan triste!

La empresa ha sido una parte clave de la vida del empresario familiar; no sólo ha sido su medio de vida, como sería el trabajo para cualquier otro directivo o trabajador por cuenta ajena, sino que ha invertido mucho más, y no sólo desde el punto de vista económico. Su entrada en la edad madura le pone en la tesitura de tener que decidir si quiere hundirse con su barco o hacer que su obra le trascienda, más allá de su presencia al mando del timón. El plan de sucesión le ofrece la ocasión de poder planificar su retirada de la primera línea, manteniendo la empresa en manos de su familia y la gestión en manos de un sucesor, a poder ser también miembro de su familia. Con ello consigue adelantarse, al menos por la parte que él puede controlar; a los efectos de su retirada, diseñándola; pero no todo está en sus manos al referirnos a su organización.

Si bien es verdad que muchos empresarios, se han rodeado de los empleados que

ellos han escogido al crearla, han moldeado a la mayoría a lo largo de los años y han recibido de ellos lealtad, admiración e incluso estima, el momento de la sucesión representa un corte en la forma de llevar la empresa adelante y el sucesor puede hallarse con problemas inesperados. El empresario habrá aplicado, de forma consciente o no, un estilo de mando que le habrá dado su resultado en una época, en unas circunstancias y con un tipo de empleados determinados; pero la mayoría habrán elegido el estilo por su forma de ser, porque se sentían cómodos con él; y si algún empleado no se le adaptaba, se iba, con independencia de su validez profesional. El empresario, con su posición como propietario, gerente y líder a la vez, era el centro absoluto.

Con la incorporación del sucesor muchas cosas han cambiado; el entorno no es el mismo, ni las condiciones de vida, ni las motivaciones de los trabajadores, ni las exi-

LA SOMBRA ALARGADA...

Cuando Julio se incorporó como sucesor estaba preparado para todo. Eso pensaba él, y también su padre. Los primeros contactos con el equipo directivo fueron muy agradables; llegaba bien acompañado y todos le brindaron su confianza. En las reuniones que tenían, aún con su padre a su lado, aceptaban sus propuestas con facilidad... hasta que su padre tomó unas largas vacaciones, antes de retirarse definitivamente. Entonces, tenían un “pero” para todo y se resistían a cualquier cosa que oliera a cambio. Cuando su padre volvió de viaje, las aguas volvieron a su cauce; las cosas se hacían sin rechistar y el buen humor campaba a sus anchas. Hasta que llegaron a la conclusión de que su padre sobraba y dejó de ir a la empresa, Julio no pudo tomar las riendas. Quien mandaba era su padre... ¡y él sin enterarse!

gencias sociales; algunos empleados han envejecido con el empresario y le muestran fidelidad y amistad, mientras que los nuevos incorporan otras formas de actuar y de proceder y no sienten los mismos lazos, casi personales, hacia el empresario. Además, cuando su liderazgo es carismático —une la competencia profesional y la admiración hacia su persona—, cualquier otro candidato a sustituirle —aunque sea su hijo— sale perdiendo en la comparación y tendrá serias dificultades para cubrir su hueco. Todos estos aspectos son mucho más relevantes en las pymes, puesto que en las grandes empresas su mayor complejidad estructural hará que la influencia del empresario esté más concentrada en el nivel estratégico que en los escalones más operativos de la organización.

El sucesor, por tanto, tendrá ante sí el gran reto de convertirse no sólo en el máximo responsable sino en el líder de la organiza-

ción. Para ello, ante todo, deberá observar cómo es recibido, puesto que de dicha actitud también podrá deducir cuál ha sido el estilo de su predecesor; es decir, su huella en la organización:

- Si los miembros están unidos, pero no halla forma de unirse a ellos y nota su oposición, el estilo **autoritario** habrá sido su norma; es decir, imposición de las decisiones tomadas sólo por el empresario, control rígido de todos los detalles, y generación de temor en su personal. Es un estilo habitual en la “vieja escuela”, aunque no reconocido abiertamente.
- Si la desconfianza y la apatía presiden su recibimiento, seguramente han estado sometidos a un estilo **manipulador**, que les motivaba con falsas promesas, que les vendía decisiones tomadas previamente, les controlaba disimuladamente, pero que sólo buscaba de forma egocéntrica su propio provecho; alguien ha jugado con ellos y lo han descubierto. Es el estilo preferido entre los buenos vendedores y entre los llamados trepadores, aunque su efecto en la organización es nefasto.
- Si siempre esperan alguna contraprestación a cambio y muestran gran dependencia, se tratará de un estilo **paternalista**; es decir, está entre los dos estilos anteriores, puesto que el empresario sigue tomando las decisiones, aunque lo hace por el bien de los empleados, y les controla de forma disimulada. Es el estilo más habitual entre los empresarios familiares, como una extensión de su familia.
- Cuando el sucesor es recibido con los brazos abiertos y es aceptado como miembro del grupo, el estilo de su predecesor habrá sido **democrático**; es decir, como responsable tal vez tomaba las decisiones pero las proponía o consultaba a su equipo antes de aplicarlas, daba cierta autonomía a sus empleados

y se preocupaba por ellos. Es un estilo mucho menos habitual de lo que se dice y, en general, supone o una elevada inteligencia emocional o una formación gerencial previa.

- Si el espíritu competitivo agresivo y la falta de cohesión entre los miembros es la norma, es probable que el estilo haya sido el **laissez-faire**; es decir, las decisiones –y sus consecuencias– se dejaban en manos de cada empleado y ganaba el más fuerte, puesto que no había ningún tipo de control. Es un estilo muy poco habitual y sólo aconsejable en empresas con profesionales muy especializados y con poca interdependencia, a menudo en sectores tecnológicos o muy concretos.

El sucesor, pues, debe conseguir los objetivos que se ha propuesto con los medios que tiene a su disposición, gracias a –o a pesar de– la huella de su predecesor. Una de las primeras decisiones que deberá tomar es sobre su estilo de mando; y no puede caer ni en la trampa de tomar a su antecesor como modelo –son personas distintas y también lo son el entorno y sus colaboradores–, ni en la tentación de escongerlo en función de su forma de ser.

La elección de su estilo deberá considerar tres variables:

1. Qué objetivos debe alcanzar, en qué plazo y en qué circunstancias.
2. Con qué personas cuenta, qué competencias y qué predisposición tienen.
3. Cómo está acostumbrada a funcionar dicha organización, cómo ha sido moldeada por estilos anteriores.

Una vez analizados estos factores, podrá decidir qué estilo utilizará, con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que puedan producirse en cualquiera de las tres variables. El camino hacia una mayor profesionalización no pasa por

emular al empresario que se va, ni por forzar a una organización a adaptarse al recién llegado –resulta muy caro–, sino por analizar la situación, actuar con flexibilidad y adaptarse para sacar el máximo partido de la empresa. Eso obliga a incluir en la fase de preparación del plan de sucesión una profunda formación gerencial del sucesor, puesto que de ella dependerá su éxito o su fracaso al frente de la organización.

Por su parte, el empresario deberá esforzarse por no entrometerse en una decisión que sólo atañe a quien dirige y que sólo puede tomar éste. Su huella ya está ahí y también sus resultados, pero nadie puede asegurar que un estilo diferente consiga los mismos –o incluso mejores– resultados en una organización que ya es distinta, con otras personas, con otro entorno y con un nuevo gerente.

LA HUELLA Y LA REACCIÓN

Autoritario	Oposición
Paternalista	Protección
Manipulador	Desconfianza
Democrático	Aceptación
Laissez-Faire	Competencia

¿QUÉ ESTILO ESCOGER?

En función de:
Objetivos
Personas
Equipo



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Retirarse no es el fin; puedo ser útil

La vida de las personas tiene distintas fases que se adaptan a las posibilidades que sus facultades, físicas e intelectuales, les confieren. Infancia, adolescencia, madurez y vejez les permiten aprender, probar, desarrollarse y aprovechar su experiencia transmitiéndola a la siguiente generación, para que ésta no tenga que empezar de cero. Además, es normal que busquen ser felices, cada cosa a su edad. Y es que retirarse no es el fin del mundo; hay mucho que hacer, si se quiere...

Los empresarios suelen ser personas de acción; poner en solfa su proyecto si han sido fundadores, encontrar el nicho de mercado adecuado, defender su posición y mejorarla en un entorno cada vez más competitivo, y mantenerse al más alto nivel al frente de su organización son retos muy exigentes que colman su deseo de actividad. No se puede esperar que, en el momento de su retirada, de forma repentina, dejen de tener algo que hacer; algunos no sobreviven al duro golpe que ello supone y otros se siguen inmiscuyendo en el día a día de la empresa puesto que ésta ha sido el objeto, casi exclusivo, de su dedicación a lo largo de su vida.

No tiene ni por qué producirse un corte súbito de su actividad ni quedarse recluso en el ocio más absoluto e improductivo. Si su retirada ha sido bien planificada, su ritmo de actividad puede reducirse de manera progresiva durante los años del plan de sucesión, con lo que nuevas actividades irán

sustituyendo a las que estaba llevando a cabo en la primera línea de fuego. Pero, una vez retirado, también puede distribuir su tiempo entre los tres ámbitos que conforman la empresa familiar e incluso dedicar una parte a colaborar con la organización, pero sin la responsabilidad de tener que tomar las decisiones que ya deben estar en manos de su sucesor.

- **Propiedad:** Muchos empresarios, aunque retirados, siguen siendo propietarios, por lo que pueden dedicar parte de su tiempo a la empresa, ocupándose de aspectos de carácter estratégico y ejerciendo de miembro del Consejo de Administración (como Presidente o como un consejero más). En muchos casos se han responsabilizado de la puesta en marcha del consejo, órgano inoperante hasta el momento. Incluso, en ausencia de propiedad, sus conocimientos de la empresa y del sector; su ascendencia y su papel en la familia empresaria,

lo hacen merecedor de una posición honorífica, como la de propietario emérito, con su consiguiente papel de representatividad social.

- **Empresa:** El cese de su actividad como máximo ejecutivo de la empresa no tiene por qué comportar su desaparición de la misma, aunque debe rehuir la toma de decisiones; nadie tiene su experiencia acumulada y suele estar en una edad que aún le permite transmitirla a otros y desarrollar tareas, muchas veces vocacionales, a las que tuvo que renunciar para concentrarse en la gerencia.
- Entre las tareas más productivas figuran las de ejercer una posición de relaciones públicas, que une el aprovechamiento de sus valiosos contactos a una gran flexibi-

lidad horaria, o una tarea formadora en aspectos que domine especialmente, que le permite continuar el contacto con sus empleados sin detentar responsabilidad directa sobre ellos.

- Para aquellos que descansan en una base más técnica, las tareas de investigación, el desarrollo de nuevos productos, o la coordinación de proyectos muy puntuales, pueden suponer no sólo un beneficio para la empresa, sino la satisfacción por dedicarse a lo que fue su vocación inicial.
- En un nivel más cercano a la gerencia, aunque precisamente por ello con mayores riesgos, están las tareas de consultor interno y de asesoramiento personal al sucesor; siempre que se mantenga en el ámbito de la recomendación y la sugerencia, y no entre en la toma de decisiones.

CASOS...

Uno sorprendió a propios y extraños dedicándose al estudio de mapas antiguos hasta alcanzar un cierto renombre; otro ideó un prototipo único que la empresa aprovechó para el lanzamiento de un nuevo producto; otro creó una empresa muy distinta en el Caribe, mientras otro se quedó allí,... con su harén; algunos son profesores admirados, dentro y fuera de la empresa; muchos son esposos y abuelos cariñosos; otros muchos siguen siendo la imagen pública de la empresa y prestan su ayuda al sucesor.

...Y CASOS

A uno su mujer le aguantó dos meses y se divorciaron; el sucesor de otro se fue, harto, a otra empresa; otro no se habla con ninguno de sus hijos; algunos siguen prometiendo que se van; muchos ni lo prometen; y otros muchos se quedaron en la empresa para toda la eternidad...

El éxito de estas colaboraciones radica en la delimitación exacta de sus funciones, la temporalidad y el alejamiento de las posiciones ejecutivas; es crucial y, si no es así, ni el empresario tendrá la sensación de haberse retirado, ni el sucesor podrá estar tranquilo a causa de posibles intromisiones de su antecesor en la gerencia.

- **Familia:** Cuando el empresario se ha vaciado en la empresa, generalmente ha sido a costa de su dedicación a la familia y a sí mismo. La retirada es el momento de retomar sus relaciones íntimas con el cónyuge, los hijos y los nietos, en cuya compañía transcurrirá su vejez. También es una oportunidad inmejorable para dedicarse a actividades placenteras a las que el exceso de trabajo le obligó a renunciar (viajes, hobbies, etc.). Las relaciones familiares, todavía ligadas a la empresa y a su plan de sucesión, pueden necesitar su papel patriarcal al abordar tensiones que puedan surgir entre sus miembros.
- **Comunidad:** Para algunos empresarios, populares en un sector determinado o en asociaciones empresariales, su retirada

les puede permitir dedicar tiempo a organizarlas o dirigir las, con aportaciones que serán bien recibidas. También la docencia en universidades o en centros especializados es para empresarios retirados con habilidades formativas un buen foro para que sus conocimientos y su experiencia puedan ser aprovechados por la sociedad y ellos se sientan satisfechos.

Sin embargo, ni todas las empresas tienen oportunidades para ofrecer al empresario, ni todos los empresarios saben retirarse de la misma forma. En general, hay cuatro tipos de retiradas:

1. Monarcas: Nunca van a retirarse y, en consecuencia, tampoco tienen un plan de sucesión, al menos creíble. Aunque hablen de sucesión, no lo hacen en serio y aplazan cualquier decisión al respecto. Preferirán hundirse con la empresa que reconocer que ellos no son imprescindibles. Suelen morir como gerentes, lo cual genera problemas en el sucesor, en la familia y en la empresa.

2. Generales: Parecidos a los anteriores, han tenido que retirarse a regañadientes por presiones ajenas o para cumplir su plan de sucesión, pero no van a conformarse con ello. Van a seguir entrometiéndose en la gestión de su sucesor, maquinando, intrigando y comparando; si todavía son propietarios, obstaculizan las decisiones y controlan con rigidez a la nueva línea ejecutiva para demostrarles quién es el que manda. El resultado es el deterioro de las relaciones tanto en la empresa como en la familia.

3. Embajadores: Son los empresarios que tienen plan de sucesión, lo cumplen y saben asumir nuevos papeles de colaboración y representatividad de la empresa una vez retirados. En consecuencia, se retiran del primer plano, pero saben estar a disposición del sucesor cuando le necesite.

4. Gobernadores: Es el modelo menos habitual entre los empresarios, aunque sí lo sea entre los ejecutivos, puesto que su retirada se produce con todas las consecuencias; cambian de vida y ya no se preocupan más de la gestión de la empresa puesto que su faceta familiar y privada —o, como máximo, la de propietario— les resulta prioritaria.

En resumen, existen dos modelos que se retiran y dos que se resisten, a pesar de que las estadísticas dicen que son mayoría los que se niegan a abandonar por las buenas. Una adecuada planificación puede garantizarles en gran medida los medios económicos y unas actividades sustitutorias lo suficientemente satisfactorias, pero no todos los empresarios se prestan a ello. En estos casos, el precio para la empresa, para la familia y también para él, suele ser muy alto.





Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

MI SUCESOR

- 24.** Lo que exijo a mi sucesor
- 25.** Busco al sucesor más válido
- 26.** Los problemas de mi sucesor
- 27.** Mi sucesor, ¿dirigirá bien la empresa?
- 28.** ¿Cuándo debo dejar de dirigir?
- 29.** Hay varios hijos interesados en la empresa...
- 30.** En caso de no tener sucesor...

Lo que exijo a mi sucesor

Claro que el empresario querrá dejar las cosas bien atadas cuando se retire; y la empresa, en buenas manos. Pero que no se confunda; ni la empresa es la misma, ni el sucesor es una copia suya. Algunas cosas se las podrá exigir, pero exigir otras será una pérdida de tiempo y de energía. Más vale que concentre su apoyo en aquello que puede mejorar del sucesor. Y si hay algo crucial que no puede cambiar, ¡busque a otro!

Un empresario no dará un paso hacia su sucesión si no tiene claro que existe un candidato con claras posibilidades de asegurar la continuidad de su empresa. Y en las empresas familiares, el deseo del empresario es que dicho candidato sea un miembro de su familia, un hijo suyo. El origen de muchos conflictos está precisamente en el cambio de prioridades que se da en la mente del empresario; en vez de pensar primero en la empresa y en las exigencias de su gestión, lo hace en su sucesor; como si la empresa tuviera que adaptarse al perfil de éste, como hizo seguramente él en el momento de crearla y desarrollarla en sus primeras etapas.

Al dar prioridad al sucesor, la cuestión se complica por el juego de exigencias y temores que se da no sólo en el ámbito profesional, entre empresario y sucesor, sino también en el familiar, entre padre e hijo. Así, por parte del empresario, la proyección—esto es, la atribución de rasgos propios a otra persona como lo más deseable—pone una mayor presión en el sucesor, que tiene

una personalidad y un carácter propios y que, como cualquier joven, quiere moverse con un mínimo de autonomía. Por parte del sucesor, la comparación constante con alguien que lo es todo en la empresa le pone un listón lo bastante alto como para generarle inseguridad o, en el peor de los casos, la renuncia o una oposición frontal. Además del peso excesivo que la subjetividad tiene en estas fantasías y temores inconscientes, nadie puede dejar de ser él mismo.

De todo lo dicho se desprende que el proceso más correcto dista mucho de ser el más habitual entre los empresarios familiares. En la primera etapa de un plan de sucesión, la de Planificación, el empresario debería plantearse qué perfil **ideal debe tener su sucesor** y actuar en consecuencia a partir de ahí, con criterios muy definidos:

- Pensar ante todo en la empresa, en el presente, en el momento en que está previsto que se dé el traspaso y más allá, puesto que el sucesor será quien pilotará

la empresa en ausencia del empresario. Es decir, ¿qué necesita la empresa?

- A la vista de su posible sucesor, deberá contrastar ambos perfiles, el ideal con el real, y concretar las diferencias; la mayoría serán compensables mediante la fase formación y la adquisición de experiencia, pero tal vez haya otras que son propias del sucesor y, si fueran imprescindibles – la honestidad, por ejemplo– podrían determinar un cambio total de planes, puesto que debería buscar otro sucesor, ya sea en la familia o fuera de ella. En el caso de que existan varios candidatos posibles, esta fase resulta crucial puesto que sitúa a cada uno en una posición determinada con relación al perfil ideal y su respuesta durante el período de preparación llevará a una clasificación final; también se trata, pues, de un proceso de selección interna. Si la diferencia entre el perfil real y el ideal es demasiado grande o el candidato es demasiado joven, esta comparación también ayudará al empresario a buscar al gerente externo, de carácter temporal, más adecuado para la empresa.
- Aunque muchos empresarios de pymes familiares tengan verdaderas resistencias para acudir a ayudas profesionales de fuera de su círculo familiar, contar con el consejo y la ayuda de colaboradores internos y expertos externos a la familia, tanto para definir el perfil ideal, como para contrastar los puntos fuertes y débiles del candidato a la sucesión, le dará una objetividad que no hallará en el seno de su familia, demasiado contagiada por sentimientos profundos. Además, sus criterios siempre serán más profesionales que personales.

Desde este punto de vista, el proceso sucesorio es el período en que el sucesor va acercando su perfil competencial al perfil ideal definido al principio; los cursos académicos, específicos y gerenciales, junto con la adquisición de la experiencia práctica necesaria, deberían desembocar en un con-

junto de conocimientos, habilidades y actitudes idóneos para poder sustituir al empresario con garantías, aunque las diferencias existentes entre las empresas y la diversidad de puntos de partida de los sucesores no permiten dar recetas más concretas sobre qué es lo más conveniente en general.

UNA CUESTIÓN DE EXIGENCIA

El hijo de nuestro cliente era un buen profesional y voluntarioso, pero no era brillante como su padre; tampoco quería perderse la infancia de sus hijos ni los viajes con su esposa, cosas a las que su padre había renunciado. Desde hacía varias sesiones se nos presentaba ojeroso y algo deprimido. Su padre no estaba dispuesto a “aflojar”,... si es que quería sustituirlo a él. Nos llevó varias sesiones –además de las más personalizadas de su esposa– para hacer que el padre tuviera más protagonismo que el empresario, ya que los mínimos ya se habían alcanzado de sobras. Y salvamos su sucesión.

Las que resultan imposibles de salvar son las empresas, cuya gerencia ha caído en manos de vividores y caraduras; a menudo, sus padres han sido indulgentes ante la pereza y la nula exigencia de sus hijos. “Cría cuervos...”

Ante dicho proceso los empresarios tienen una participación que va desde el control más absoluto de la evolución del sucesor hasta la despreocupación al respecto. Algunos se muestran excesivamente benevolentes con el progreso de sus hijos e indulgentes con sus fracasos, lo cual puede llevar a sorpresas desagradables en el momento del traspaso. Por el contrario, otros empresarios son tan perfeccionistas y exigentes con sus candidatos a sucederle que éstos acaban por desmotivarse y abandonar, o asumir las nuevas funciones con altas dosis de inseguridad personal. En un plano

más concreto las variaciones son múltiples; mientras unos exigen del sucesor que empiece desde el escalafón más bajo de la empresa, otros los sitúan directamente en la cúpula directiva; unos valoran la experiencia fuera de la empresa y otros no; unos exigen estudios universitarios y otros no les dan ninguna importancia, y así sucesivamente. Dependerá en gran medida de lo que exija la empresa.

Por otra parte, hay aspectos sobre los que se puede exigir y otros en que exigir es inútil; el empresario puede buscar medios para que el sucesor mejore sus conocimientos, puesto que serán la base y el fundamento, teórico y técnico, de su gestión; también podrá mejorar sus habilidades, especialmente las directivas, brindándole la posibilidad de practicar y ayudándole a corregir sus defectos; finalmente, en contacto cercano entre ambos, podrá trasladarle ciertas actitudes que le pueden ser de gran ayuda para alcanzar el liderazgo de la organización y hallar su nuevo papel entre los propietarios y familiares.

Sin embargo, las actitudes más arraigadas, los rasgos de su carácter y de su personalidad, y sus creencias más profundas no van a cambiar ni con cursos, ni con más experiencias, ni por estar en un contacto más estrecho con él.

Precisamente por todo ello, un estudio canadiense basado en lo que miles de empresarios familiares valoraban más de sus sucesores, en una lista de 30 factores, arroja mucha luz sobre las exigencias reales y los medios disponibles para satisfacerlas. La primera sorpresa es que aquellos factores que eran tomados en consideración tradicionalmente ocupan las últimas posiciones; los conocimientos y las habilidades técnicas ocupan una zona central, en cualquier caso, de rango inferior al esperado de las fuertes inversiones, en tiempo y dinero, que suponen; también están por debajo de lo esperado las características propias de los emprendedores, como si no fuera eso lo

que los empresarios valoran en quien debe preocuparse por la continuidad de su empresa; y la última sorpresa atañe a los factores más valorados, puesto que la mayoría de ellos son rasgos que el sucesor debe haber adquirido mucho antes del inicio del plan de sucesión y que una fase de preparación, por profunda y extensa que sea, difícilmente le ayudará a conseguir:

¿QUÉ VALORAN MÁS LOS EMPRESARIOS DE SUS SUCESORES?

1. Integridad.
 2. Implicación en el negocio.
 3. Respeto por parte de los empleados.
 4. Capacidad para tomar decisiones y experiencia.
 5. Habilidades interpersonales.
 6. Inteligencia.
 7. Confianza en sí mismo.
 8. Creatividad.
 9. Experiencia en los negocios.
 10. Resultados anteriores.
11. Respeto de los familiares involucrados en la empresa.
 12. Confianza de los familiares.
 13. Habilidades en ventas y marketing.
 14. Capacidad de entenderse con la familia.
 15. Habilidades y experiencia financieras.
 16. Formación en planificación estratégica.
 17. Agresividad.
 18. Predisposición a asumir riesgos.
 19. Respeto de familiares no involucrados en la empresa.
 20. Independencia.
21. Nivel educativo.
 22. Compatibilidad de objetivos con el gerente actual.
 23. Conocimientos técnicos.
 24. Experiencia directiva externa.
 25. Relaciones personales con el gerente actual.
 26. Edad del sucesor.
 27. Parentesco sanguíneo.
 28. Grado de participación actual en la propiedad.
 29. Sexo.
 30. Orden de nacimiento.

FUENTE: Chrisman, Chua y Sharma (1999)

La paradoja es evidente. El empresario, cuando piensa en su sucesor, valora características que no se alcanzan mediante la formación académica o profesional, sino gracias a la **educación infantil** que se da en el seno de la familia, normalmente la gran sacrificada por el empresario al dedicarse en cuerpo y alma a su empresa.

Con toda esta información disponible y viendo porque los criterios familiares no in-

terfieran en una decisión profesional, como es la de elegir un gerente, el empresario familiar debería tomar una perspectiva similar a la que tomaría si el gerente fuera de procedencia externa a la familia. Para el empresario es una decisión racional y sus exigencias deben hacerse desde la profesionalidad; el padre, en su momento, tendrá oportunidad de compensarlo en el ámbito correspondiente a la afectividad, el familiar.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Busco al sucesor más válido

Pero es muy probable que, de acuerdo con todas las encuestas, si el empresario sólo se ha dedicado a la empresa, llegará tarde para prepararlo en los temas que se aprenden durante la infancia...Y ya en la fase adulta tampoco debería delegar toda la preparación de su sucesor en terceros, por buenos y caros que sean. Hay cosas que el empresario, y sólo él, puede transmitírselas. Y son cosas importantes.

La preparación del sucesor es el objeto de la segunda etapa del plan de sucesión del empresario. Es una fase clave para el futuro de la empresa. También suele ser la más larga y la más costosa. Su duración dependerá del nivel de exigencias de la empresa y del punto de partida del sucesor; así pues, no hay recetas sobre planes de formación concretos; por el contrario, **la pauta del proceso a seguir** para saber qué preparación necesita el sucesor y de qué grandes bloques se compone sí se puede marcar.

En la etapa anterior de planificación, el empresario, a poder ser con ayuda de sus directivos de confianza y, si es necesario, de expertos externos, habrá definido un perfil ideal de su sucesor. Éste va a ser el objetivo final de su preparación y de los otros candidatos si hay más de uno.

De la comparación entre el perfil deseado y el real se desprenderán las carencias formativas o los puntos débiles del sucesor y, a partir de éstos, el objeto de la formación. Hay que ponerse manos a la obra, buscar

dónde podrá alcanzar el grado de competencias deseado y programar las actividades en un plan de formación individualizado:

- Algunos conocimientos se pueden obtener a través de una **formación académica**, otros mediante cursos específicos y algunos complementos gracias a cursos de postgrado o masters en universidades o escuelas de negocio; todo dependerá de los conocimientos que requiera y de los que posea el candidato.
- Por su parte, las habilidades y algunas actitudes se adquieren en su mayor parte mediante la experiencia profesional; para ser gerente en algunas empresas es una condición previa haber trabajado en otras empresas, para la mayoría, en cambio, basta con un rodaje interno por distintos ámbitos de la propia empresa bajo la supervisión del empresario o de sus directivos de confianza.
- Finalmente, gran parte de las actitudes y los valores de la empresa familiar sólo po-

drán asumirse gracias al contacto directo con el empresario y su equipo directivo, sea a través del *coaching* o el *mentoring*, sea en la fase posterior de traspaso.

Si se puede esperar poco de un plan de formación cualquiera sin un seguimiento periódico y sin una evaluación de lo que se ha conseguido, mucho menos se podrá esperar en un caso como éste, donde está en juego la competencia profesional del futuro gerente. Sería deseable que fuera el empresario en persona quien siguiera de cerca la evolución del sucesor a lo largo de su proceso formativo, evaluara los resultados, le ayudara cuando apareciesen desviaciones o problemas y le animara y felicitase a medida que fuera cumpliendo con éxito las previsiones.

Si el seguimiento se ha realizado con la frecuencia adecuada, el último paso, el de la confirmación del sucesor, cae por su propio peso.

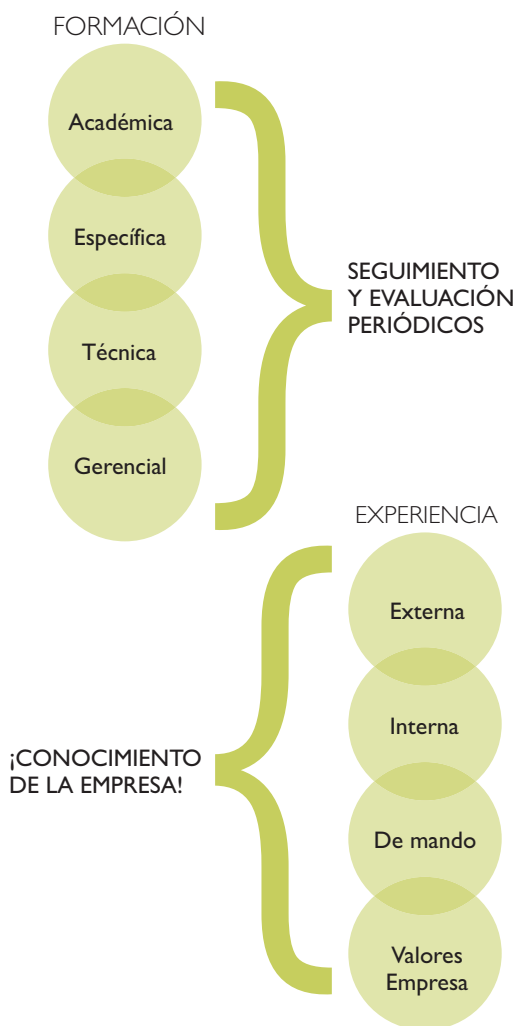
En la comparación final de los perfiles (el deseado y el real), éstos deberían superponerse al máximo; si no es así, o el plan de formación no respondía a las necesidades del sucesor o no se ha llevado a cabo el seguimiento necesario, puesto que es tarde para descubrir que tal vez se han perdido unos meses —o unos años— muy valiosos. En cambio, cuando existen varios candidatos a la sucesión, esta última fase es delicada, puesto que hay que elegir al candidato con el perfil más cercano al perfil ideal, lo cual también supone buscar alternativas para los candidatos desestimados; aun así, si el seguimiento ha sido frecuente y cercano, no tiene por qué haber sorpresas de última hora puesto que todos los candidatos son conscientes de su grado de evolución y habrán tenido tiempo de orientarse hacia otras opciones como si de un proceso de selección progresivo se tratara.

El plan de formación de un candidato a la sucesión debería incluir cuatro grandes bloques:

UN PLAN FRACASADO

Cuando reemprendimos la colaboración con una empresa familiar con varios candidatos a la sucesión, ya sabíamos que la formación sería la mejor aliada para seleccionar al más idóneo. Programábamos juntos las actividades formativas y todos nos comprometíamos por escrito. Nada. Los hijos daban largas al asunto y el empresario ni seguía ni controlaba su progreso, todos con la excusa del trabajo diario. Tres programas con resultados mínimos eran un mal augurio. El plan de sucesión acabó durmiendo en el cajón de los temas pendientes e incómodos. Cuando los candidatos creen que tienen derecho a la sucesión por el simple hecho de ser hijos del empresario, la sucesión queda en dique seco. Y es que la formación hace evidentes muchas cosas de cada uno...

-
- **Conocimientos:** El nivel técnico de la empresa y su tamaño serán determinantes para fijar el grado de especialización que deben alcanzar los conocimientos del sucesor; si son pocos empleados, es posible que el componente técnico del gerente deba ser alto; por el contrario, en las empresas que ya han pasado un cierto umbral de crecimiento, conviene recordar que se trata de dirigir la empresa y que, por lo tanto, tendrá en sus filas a los especialistas necesarios como depositarios de dichos conocimientos especializados y el gerente deberá dirigirlos, que no es poco. Numerosos empresarios que han basado la creación de su empresa en sus competencias técnicas caen, a menudo, en el error de exigir a su sucesor un nivel de maestría que ya no le resulta imprescindible para poder dirigirla.
 - **Habilidades directivas:** Este bloque no puede faltar en la preparación de un aspirante a gerente. Compuesto por unos



conocimientos de base y, sobretudo, por la aplicación controlada de dichas habilidades en otras empresas o en unidades más pequeñas de la propia empresa reflejan su inteligencia emocional. Muchos empresarios familiares, a pesar del éxito económico, no son un buen ejemplo a seguir en lo referente a su capacidad de mando, generalmente reducida al hecho de dar órdenes; con los cambios sociales, además, no sólo han quedado desfasados, sino que algunos tienen dificultades para aceptar que las relaciones laborales, hoy día, pueden ir de otra manera, e incluso mejor.

- **La empresa:** Que el sucesor se haya movido por la empresa desde su infancia sólo asegura que conoce a las personas que forman parte de la misma, pero no es ninguna garantía de su éxito futuro al frente de la organización. La relación con los directivos y empleados será muy distinta. Además, éstos serán, junto al empresario, quienes más le pueden ayudar a entender sus entresijos, su funcionamiento diario. El sucesor hará bien en absorber toda la información posible sin intentar cambiar las cosas; será más adelante, cuando tenga capacidad para tomar decisiones, que podrá cambiar su funcionamiento, adaptarlo al nuevo entorno o mejorar sus prestaciones tecnológicas, de producción o comerciales, a pesar de la natural resistencia del empresario a dichos cambios. En la fase formativa, las prisas por cambiar cosas tampoco serán buenas para conseguir un papel de liderazgo dentro de la organización.

- **Valores empresariales:** Aunque en el seno de la familia empresaria se respire la filosofía que preside su empresa, será en el contacto directo entre empresario y sucesor donde debe transmitirse aquello que la distingue del resto de empresas. No resulta fácil transmitir algo que no está escrito en ninguna parte y que a menudo hay que deducir de las decisiones que se toman o de las actitudes presentes ante los retos y los problemas. Trabajar al lado del empresario o contar con algún mentor de entre sus directivos de mayor confianza facilitará al sucesor la asimilación del ideario empresarial que ha caracterizado a la empresa y que deberá asumir antes de ponerse al frente.

A pesar de lo exhaustivo que pueda ser el plan de formación del sucesor, hay aspectos profundos que nunca se podrán abordar desde cualquiera de sus actividades formativas, puesto que ya están arraigadas en la personalidad del candidato y ya forman parte de su forma de ser. El carácter se forma durante la infancia y una primera

imagen de la empresa también; el adolescente sopesa ventajas e inconvenientes de ser hijo de empresario; el joven compara los beneficios y los costes que obtendrá si se suma al proyecto familiar; escogerá unos estudios determinados y orientará su vida en una dirección que no siempre coincide con el deseo del empresario. Cuando se habla de sucesión, ya se ha llegado tarde

para su educación y no conviene interferir en decisiones que pueden tener un alto componente vocacional o que tal vez denoten un rechazo visceral hacia un tipo de vida que no les ha hecho felices. En definitiva, la preparación tendrá éxito si las bases con que cuenta el sucesor le predisponen hacia la empresa; forzar decisiones siempre llevará al fracaso.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Los problemas de mi sucesor

Por bien planificada que esté la sucesión, por buena que sea la sintonía entre empresario y sucesor, éste se encontrará con los problemas lógicos de asumir un papel hasta el momento desconocido, porque sustituir a su antecesor no va a ser tarea fácil y porque hay muchos frentes abiertos con intereses no siempre coincidentes. Pero un buen plan, una buena relación con el empresario y conocerlos de antemano, evitará algunos problemas y, como mínimo, no le pillarán desprevenido.

Como ocurre en la vida misma, hay veces en que habrá que dejar que los hijos aprendan por sí solos, aunque ello les comporte pasar por momentos difíciles. Además, solucionarles directamente los problemas no les da la oportunidad de aprender a encontrar la salida por su cuenta. En la sucesión de la empresa familiar, el empresario, curtido en mil y una batallas y habiendo pasado por algunos momentos críticos, deberá dejar que sea su sucesor quien halle la solución más adecuada a los conflictos, sea porque el mismo empresario es parte implicada en el problema, porque también son nuevos para él, o porque es bueno que sepa moverse de forma autónoma, sin depender del criterio de su antecesor. No obstante, el empresario siempre puede estar a mano por si es necesario, sin tener que actuar por cuenta del sucesor.

Las situaciones problemáticas pueden clasificarse según el momento en que hay más posibilidades de que aparezcan a lo largo del proceso sucesorio:

A. En la fase de Planificación

Al llevar el empresario el peso del diseño, el sucesor, que no siempre participa, no acostumbra a topar con problemas si se lleva con la suficiente discreción. En caso de aparecer, provendrán de otros miembros familiares que aspiraban a la sucesión o de directivos con proyección frustrada. La tensión que generen la soportará el propio empresario. También el sucesor, al hallarse ante un gran reto, puede crearse una barrera ante sí mismo si le falta confianza en sus propias posibilidades. Finalmente, el empresario, al diseñar un plan a años vista, como el de su sucesión, deberá hacer un ejercicio de visión de futuro, teniendo en cuenta que las circunstancias del entorno pueden variar.

B. En la fase de Preparación

Durante esta larga etapa que conlleva inversión económica y de tiempo, especialmente del sucesor, éste debe haber tomado ya la opción de dedicarse a la empresa en vez de otras posibles salidas

ORIGEN DE LOS PROBLEMAS

ENTORNO GENERAL

ENTORNO EMPRESA

- Directivos familiares.
- Directivos No Familiares antiguos.
- Directivos con potencial de futuro.
- Otros empleados.

ENTORNO FAMILIA/PROPIEDAD

- El empresario, el padre y propietario.
- Familiares aspirantes a la sucesión.
- Familiares propietarios.
- Otros. familiares.

PERSONALES

- Demostrar su competencia.
- Despejar dudas.
- Conseguir el liderazgo.

profesionales; si tiene dudas al respecto, los problemas se amontonarán. El empresario, por su parte, debe hallar el equilibrio entre exigir y apoyar al sucesor; un exceso de rigor o una falta de apoyo pueden dar al traste con el sucesor más predispuesto.

El sucesor puede esperar algunos incordios procedentes de familiares que todavía no hayan asimilado su condición de desestimados. A medida que su preparación se lleva a cabo puertas adentro de la empresa, también pueden aparecer resistencias en algunos directivos, ya sea por estar resentidos por el revés que significa a sus aspiraciones, ya sea por una fidelidad desmesurada hacia el empresario. El papel del empresario será crucial para poner las cosas en su sitio, asumiendo las decisiones tomadas.

Otros problemas podrían surgir cuando los resultados del proceso formativo no son los esperados; si es por un exceso de presión del calendario —siempre que sea

razonable—, el empresario deberá aumentar su apoyo al sucesor; puesto que dicha presión no será nada comparada con la que encontrará en la posición de gerente; si es por limitaciones del sucesor, habrá que comprobar que no se haya sobrevalorado su nivel de partida y, en su caso, buscar acciones correctoras para reforzar su base; si su origen está en la actitud negativa o reticente del sucesor; hará bien en plantearse si no se ha equivocado de candidato.

C. En la fase de Traspaso

Curiosamente, en esta fase en que coinciden empresario y sucesor al frente de la empresa, los problemas más graves suelen originarse en la resistencia del empresario a dejar su posición de manera ya formal; para ello puede aducir un sinnúmero de excusas, desde la falta de preparación del sucesor hasta la situación económica de la familia; en cualquier caso, entre empresario y sucesor hay que concretar los argumentos, utilizarlos de manera racional y, si es necesario, acudir a terceros para que puedan dirimir qué hay de cierto en los motivos para aplazar el traspaso final. A estas alturas, el sucesor ya suele estar seguro de sí mismo —ha invertido mucho tiempo— y sólo va a dar marcha atrás si topa con una negativa frontal de su antecesor; sus consecuencias, además, irán más allá del sucesor; puesto que ya hay otros muchos agentes implicados.

Otra fuente de problemas está en la organización; algunos directivos y empleados más antiguos pueden resistirse a cambiar de líder, a aplicar las nuevas herramientas de gestión propuestas por el sucesor; o simplemente pueden padecer la incertidumbre propia de los momentos de cambio. El mejor antídoto está en la cohesión del equipo empresario-sucesor; que no dé lugar a ninguna duda y que vayan a una.

D. En la fase de Retirada

En el momento en que el sucesor queda solo ante el peligro, sin la cobertura del empresario, es cuando aprovechan algunos

LA PACIENCIA ES LA MADRE...

Y la impaciencia es el denominador común de muchos problemas que no habrían aparecido si el sucesor hubiera sabido que las personas tienen un tempo de cambio muy lento, que ya tendrá tiempo para imprimir su huella. Por brillantes que sean sus ideas, debe dejar tiempo para que la gente las entienda, las asimile y se adapte a ellas. Aunque esté más preparado que nadie, no puede –¡ni debe!– borrar de un plumazo lo mucho que ha conseguido su antecesor. Y por bueno que sea, sólo al cabo de un tiempo más que prudencial podrá aspirar a obtener el liderazgo real de su organización. ¿Saben por qué? Porque las emociones juegan su papel y todo el mundo se siente importante... y lo es.

agentes para ejercer una mayor presión sobre él. Aun así, no todos los problemas deberá abordarlos en solitario, puesto que su antecesor sigue como padre en la familia y, tal vez, como propietario; sin embargo, es conveniente que sea el nuevo empresario quien se enfrente a los que se produzcan en el seno de la organización.

- En el organigrama de la empresa hay que incorporar los cambios en la cúpula cuanto antes y, si el organigrama no existiera deberá crearlo. Cuando los empleados rechazan el estilo de dirección del nuevo gerente habrá que ver si es porque perdura la fidelidad al líder anterior o porque el sucesor ha implantado un estilo sin tener en cuenta el estilo anterior; en ambos casos, hay que ser paciente y persistente a la vez, puesto que es mejor que los cambios sean graduales. En las empresas en las que con la partida del empresario se haya perdido un componente técnico importante, habrá que buscar cuanto antes a los especialistas adecuados, si el sucesor no lo aporta.
- Cuando en el capital de la empresa hay accionistas que no trabajan en la misma, los problemas más habituales relacionados con la propiedad tienen que ver con una actitud más exigente y menos colaboradora que cuando era el empresario quien estaba al frente. Estos accionistas, familiares o no, pueden obstaculizar algunas decisiones estratégicas o, por ejemplo, negarse a invertir más en la em-

presa. Si, a pesar de los esfuerzos la actitud persiste, se impondrá comprar sus acciones.

- Cuando el empresario que se retira mantiene la propiedad al 100% no tiene por qué suponer un problema para el sucesor; siempre que se respeten los límites de cada ámbito respectivo, es decir; no se inmiscuya en las decisiones operativas o no las haga imposibles con su bloqueo.
- En la familia, los miembros que trabajan en la empresa pueden exigir una mayor retribución o algunos quizás le presionen para entrar a trabajar en ella, peticiones que tenían vetadas con el empresario anterior. El sucesor debe aplicar un enfoque exclusivamente profesional. Si existiera en la familia un Protocolo Familiar que hubiera anticipado estas posibilidades, se ahorraría disgustos y no pocas caras largas.
- Algunos proveedores, especialmente los bancos, pueden endurecer sus condiciones; es una cuestión de tiempo. En contadas ocasiones, el sucesor se asusta ante lo que le viene encima; algo habrá funcionado mal a lo largo del plan de sucesión en la fase de los contactos.
- Cuando el sucesor nota que el empresario recién retirado continúa mandando en la empresa, el problema es grave y habrá que abordarlo con delicadeza,

pero también con claridad, puesto que hasta que no abandone el mando real no podrá tomarlo el nuevo gerente.

En resumen, el sucesor va a tener problemas, como todo el mundo; pero, por un lado, el plan de sucesión permite adelantarse a su aparición, y por el otro, la for-

mación de un buen equipo entre empresario y sucesor es la llave para solucionarlos. Solamente el seguimiento periódico de la evolución del proceso sucesorio evitará los problemas de última hora, los más inesperados, los que podrían ponerlo contra las cuerdas y hacer que el plan fuera un fracaso.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Mi sucesor, ¿dirigirá bien mi empresa?

Nadie pondrá en duda ni la idea ni el tesón demostrado por alguien que ha creado una empresa de la nada; tampoco pondrá en tela de juicio la competencia de alguien que la ha hecho crecer y que aporta resultados como prueba irrefutable. Pero todo ello acaeció en otra época, cuando era más joven, los empleados eran diferentes y las circunstancias eran otras. Lo pasado fue bueno, pero pasado es; el presente es distinto y el futuro ya se verá. Si es mejor, ¡mucho mejor para todos! Pero sepa que una parte notable del éxito dependerá de cómo ha llevado su sucesión.

El emprendedor que ha fundado su empresa la conoce mejor que nadie, porque, a partir de su idea inicial, ha sabido crear una organización con éxito que incluso puede sobrevivirle; también el empresario que, aun sin haberla creado, ha dirigido su rumbo durante años la conoce al dedillo. Saben de las dificultades por las que han tenido que pasar, de los retos que han sabido superar, de las fortalezas y de las debilidades de su organización y de las de cada uno de sus componentes, de lo que cuesta conseguir unos buenos resultados año tras año. Y también son conscientes de su papel en todo ello.

Sin embargo, cuando hay que buscar el método seguido, el cómo han alcanzado sus éxitos, las cosas no están tan claras. La intuición, la improvisación, la buena suerte, el empuje y el entusiasmo, y siempre la ingente cantidad de horas invertidas, están entre los ingredientes aducidos para explicarse,

incluso a sí mismos, las causas de su éxito. La mayoría de empresarios, que son gente pragmática, no encuentran tiempo para pensar en cómo han conseguido sus metas, puesto que se dirigen hacia el siguiente objetivo, siempre hacia el futuro. No obstante, no todo son ventajas en dicha orientación continuada hacia la acción.

Mientras los resultados acompañan, no hay problema; pero las cosas pueden torcerse y todos, en un momento u otro, cometemos errores. Es más, a menudo los errores persisten incluso teniendo buenos resultados. Sólo un esfuerzo suplementario del empresario puede compensarlos, y de capacidad de esfuerzo, como es sabido, al empresario le sobra. A la larga, no obstante, estar en todos los frentes y realizar tanto sobreesfuerzo acaba pasando factura.

La mayoría de empresarios de pymes familiares han basado su proyecto en unas ca-

pacidades técnicas o comerciales de carácter personal. Ha sido al sonreírles el éxito y tener que crear una estructura que superaba los límites de su familia más próxima que han tenido que ponerse a dirigir una organización que, a la par que crecía en resultados, solía aumentar en complejidad. Las competencias gerenciales, por su parte, no estaban “a priori” en el perfil de los empresarios; algunos han aplicado el sentido común o han sido lo bastante intuitivos para acertar en la forma de dirigir; otros se han formado en técnicas de dirección. Pero la mayoría han improvisado, se han movido a merced de las circunstancias y, al cometer equivocaciones, han redoblado sus esfuerzos para corregirlas y se han hecho insustituibles para el funcionamiento de la empresa. Si la empresa, a pesar de ellos, ha seguido creciendo, no serán conscientes de su carácter indispensable hasta que sus facultades empiecen a flaquear o hasta el momento en que piensen en su sucesión.

Para el sucesor las cosas son muy distintas; normalmente partirá de otra base formativa; mejor que incluya formación gerencial, porque los mercados actuales exigen empresas cada vez más profesionalizadas. He aquí algunas de las prácticas que, además de caracterizar a las empresas profesionalizadas, exigen cambios más notables a la forma de dirigir a raíz del proceso sucesorio.

La **dirección** es un proceso que incluye un conjunto de actividades específicas que interactúan entre sí con el fin de alcanzar unos determinados fines:

- **Planificar** qué se quiere conseguir y cómo conseguirlo. Por ejemplo, **los planes estratégicos** sirven para trazar la ruta para alcanzar, en un plazo determinado, los objetivos previstos; el diseño y la aplicación de estrategias, que deben ser compartidas por toda la organización, no pueden quedar en las buenas intenciones, sino que deben estar por escrito. Pa-

rece que las empresas familiares se van incorporando a una práctica muy habitual de las empresas que no lo son, ya que en dos estudios americanos, separados por diez años, el porcentaje de las empresas familiares que los usan ha pasado del 30,6% al 53,7%.

- **Organizar** los recursos, materiales y humanos, para que funcionen de manera estructurada y eficiente. Una mayor complejidad obliga a estructurar las funciones, lo que en su versión escrita se traduce en un **organigrama**. Éste tiene que ser coherente con la realidad del funcionamiento diario de la empresa y reflejar los distintos niveles de responsabilidad en la toma de decisiones; también reflejará los distintos niveles competenciales y retributivos de quien ocupe cada puesto, algo que no está relacionado con los grados de parentesco.
- **Mandar**, es decir, motivar y dar las órdenes oportunas para que se hagan las

QUIEN MUCHO ABARCA...

Siempre nos sorprende que el empresario de una empresa mediana esté cargando cajas en el almacén o que el propietario de una cadena de tiendas esté barriendo la acera que da al escaparate. ¿No tiene nada mejor que hacer? ¿No pagan a nadie para que lo haga o para que dé la orden de que lo hagan? Luego, ¿quién está marcando la estrategia de la empresa, o buscando nuevas oportunidades de negocio, o controlando su evolución, o marcando las líneas maestras a sus directivos, o tomando las decisiones de mayor peso, o...? ¿Para qué tiene directivos, encargados y empleados? ¿Por qué no los echa a todos y lo hace todo él? ¿Con lo que se podría ahorrar!

cosas, y hacerlo con el estilo más adecuado a las exigencias del objetivo, a las competencias de las personas que deben hacerlas y a las características del grupo. Saber mandar se puede aprender a través de la adquisición de **habilidades directivas**, que poco tienen que ver con el talento personal de cada jefe; desde las competencias técnicas de los especialistas, hasta las directivas de los mandos intermedios, y desde éstas hasta las gerenciales y estratégicas de la alta dirección median saltos cualitativos notables y poseer las competencias de un nivel no supone en absoluto poseer las del siguiente.

- **Coordinar** actividades y personas para sacar el máximo partido de la suma de esfuerzos y orientarlos en la misma dirección. Una empresa pequeña permite la relación personal del jefe con cada empleado; a medida que va creciendo, el trato personal puede ser ya no sólo una pérdida de tiempo y un desaprovechamiento del organigrama, sino algo imposible. La creación del **Comité de Dirección** o, si ya existe, la mejora de su operatividad, permite mejorar la comunicación y la integración de sus miembros, intercambiar puntos de vista y tomar decisiones colectivas, compartir objetivos y estrategias, conocer lo que hacen otras áreas de la empresa, motivar a los directivos –familiares y no familiares– y, además, ahorra tiempo a todo el mundo.
- **Controlar** la evolución y los resultados de las distintas áreas o personas y corregir su rumbo cuando sea necesario. El control es la contrapartida necesaria de la **delegación**, la cual, a su vez, permite al jefe dedicarse a las actividades de mayor trascendencia y que nadie más en la empresa puede hacer por él; mucho más si, además, se implantan herramientas que, como el **cuadro de mando**, permiten un seguimiento detallado del progreso en pos de las metas previstas. El directivo controlará, entre otros, a través

de dicho cuadro y a través del Comité de Dirección. El propietario, por su parte, ejercerá un control sobre la gerencia desde el consejo de administración.

El proceso sucesorio es una oportunidad óptima para profesionalizar la gestión de la empresa, porque ésta debe seguir creciendo, la competencia aumenta en un entorno globalizado, los mercados demandan respuestas cada vez más rápidas y los propietarios –el empresario y su familia– serán más exigentes.

Es fácil deducir que cada gerente, al ser el último responsable, no sólo dará un peso distinto a cada función directiva, sino que aplicará un estilo diferente al de su predecesor, ya que las circunstancias también lo serán. Su responsabilidad última es conseguir la máxima eficacia para alcanzar los ob-



jetivos marcados y la máxima eficiencia al gastar los mínimos recursos posibles, con lo que la empresa ganará valor y dará mayores beneficios.

Así pues, la prioridad del empresario, al afrontar su sucesión, debe ser la de asegurar que el sucesor cuente con las mejores competencias posibles para dirigir su em-

presa. Si lo tiene en la familia, mucho mejor; si no es así, deberá buscarlo fuera de ella, porque el mercado no distingue entre empresas familiares y no familiares, sino entre las que están gestionadas profesionalmente y las que no lo están. Al fin y al cabo, si su sucesor la dirige mejor que él, también será el primer beneficiado y a él se deberá el mérito.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

¿Cuándo debo dejar de dirigir?

Es una lástima que el empresario, por muy predispuesto que esté a ceder la dirección de su empresa, no tenga la última palabra en la elección del momento preciso de hacerlo, porque este momento también depende de otras variables. No obstante, las encuestas y la experiencia demuestran que lo que más falla en el momento decisivo es lo mucho que el empresario se resiste a dejar el timón de la nave. ¿Por qué será?

Antes de abordar el relevo de la gerencia, hay que diferenciarlo de la transmisión de la propiedad, puesto que no tienen por qué coincidir en el tiempo. De hecho, lo más habitual es que la propiedad se transmita más tarde que la dirección.

Es la gestión del día a día la que exige más al empresario y donde más pueden ponerse en evidencia los primeros síntomas de envejecimiento, mientras que las tareas estratégicas y de control relacionadas con la propiedad no suelen presentar ni la cadencia diaria ni las urgencias propias de dicha gestión, por lo que el desgaste es menor. Será, por tanto, el relevo de la gerencia la máxima prioridad del plan de sucesión, el punto que marcará el fin de la presencia diaria del empresario en la empresa y el inicio de su retirada.

Se producirá de forma aproximada en la fecha fijada al planificar la sucesión y una vez finalizada la etapa preparatoria del sucesor (académica y formativa), aunque

sólo la ausencia real del empresario retirado dará la verdadera medida del grado de madurez real del sucesor para dirigir; algo que no tiene por qué estar sujeto a sorpresas si la desaparición de la escena del sucedido se ha producido de forma progresiva.

Este intercambio de papeles entre empresario y sucesor se da cita en toda su plenitud durante la etapa de traspaso. El sucesor va tomando más decisiones en la misma medida que el empresario toma menos; el sucesor participa más activamente en la gestión del día a día al ritmo que el empresario adopta un rol más pasivo e institucional; el sucesor podrá aspirar a una posición de liderazgo sólo si el empresario va dejando un hueco por ocupar. No son decisiones fáciles para el empresario, acostumbrado a estar en primera línea y a ser el eje entorno al que gira toda la empresa. Y, evidentemente, debe llegar el día D, el momento en que, de manera oficial, se formalice el cambio de gerente.

LO DEL CÁNTARO Y LA FUENTE

El relevo al frente de la empresa de nuestro cliente ya tenía que haberse producido. Su hijo, de espíritu emprendedor, parecía estar a punto. Pero primero fue la necesidad de perfeccionar unos conocimientos técnicos del sucesor; más adelante, una crisis coyuntural en el sector; después, la marcha de un directivo clave y la búsqueda de su sustituto. Todo eran excusas del empresario para dejarlo todo bien atado, pero sin abandonar su puesto. Cuando, a causa de un pequeño susto en su salud, se decidió a dar el paso final, su hijo ya había creado su propia empresa y no quiso invertir más tiempo del que ya dedicaba al negocio familiar, en detrimento de su proyecto. Y es que el tiempo vuela.

El momento idóneo para que se produzca el relevo real depende de tres factores principales, cada uno de los cuales debe estar también en su momento óptimo para permitir el cambio:

- **Punto de preparación del sucesor.** No sólo debe estar preparado desde el punto de vista teórico para ocupar la gerencia, sino que, como mínimo, debe conocer la empresa en profundidad y haber practicado profusamente la toma de decisiones bajo el control y la guía del empresario saliente. En este momento es muy improbable que ya haya alcanzado el liderazgo de la organización, razón de más para que el sucesor presente un perfil competencial completo para la gerencia y una decidida predisposición a hacerse cargo de ella.
- **Disposición del empresario:** Debe estar dispuesto a ceder la gerencia, a no estar a todas horas en la empresa, a no interferir en las decisiones cotidianas, a mantenerse en el ámbito de la propie-

dad, si no la ha transmitido, y a retirarse de veras, no sólo de palabra.

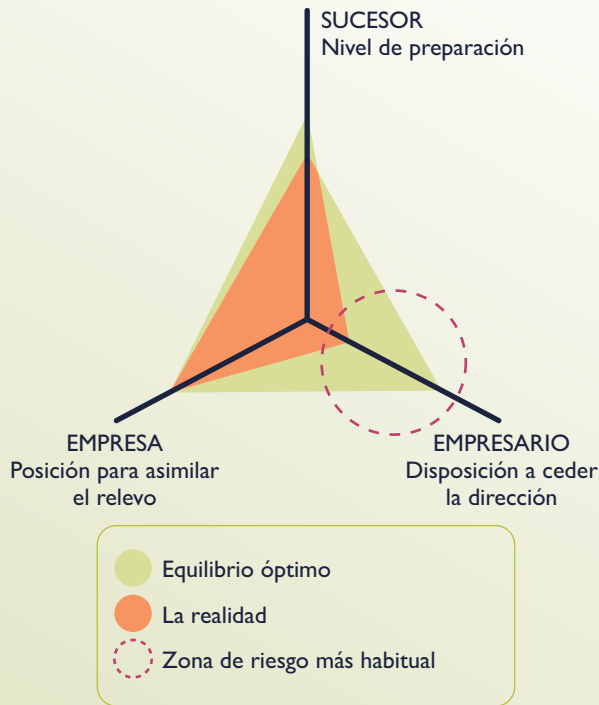
- **Encaje del cambio directivo en la empresa:** La organización debe poder asimilar el cambio de su máximo representante en la cúpula a todos los niveles: tecnológico, productivo, comercial, económico y organizativo. Si el traspaso ha sido progresivo, la probabilidad de que así sea será alta, puesto que los directivos y empleados ya estarán habituados a tomar en consideración las opiniones del sucesor y a seguir sus instrucciones; será, en definitiva, una situación que, lejos de ser traumática, tendrá todos los tintes de un relevo natural, que estaba preparado y que se veía venir.

Cuando cada uno de los factores esté maduro en su punto, será el momento idóneo para el relevo. No obstante, la realidad no siempre consigue que coincida este triple equilibrio. Las acciones correctoras son de distinta magnitud según se den en uno u otro factor.

Si la diferencia está en el nivel de preparación del **sucesor**, sea por un fallo en el diseño de las competencias necesarias identificadas al principio, sea por la aparición de nuevos requisitos, tiene fácil arreglo, puesto que la fecha del relevo debe ser flexible y el empresario aún estará presente en la empresa mientras el sucesor complete su formación. Otra cosa es que las competencias en las que se haya identificado el déficit sean de carácter personal o actitudinal; las dudas a este respecto no se solucionan con ningún programa formativo ni dando más tiempo, ya que se hallan arraigadas en la personalidad del sucesor; y el empresario deberá reconocer que se ha equivocado y reiniciar el proceso.

Cuando es la **organización** la que no acepta al sucesor como su nuevo gerente, puede ser una simple cuestión de tiempo; tal vez la fase de traspaso haya sido demasiado breve; quizás el estilo del nuevo ge-

LAS TRES VARIABLES QUE MARCAN EL MOMENTO IDÓNEO PARA EL RELEVO



rente choque con las costumbres de la organización, por lo que aquél deberá adaptar su estilo para irlo cambiando de forma más lenta en el futuro; o tal vez la presencia del empresario de toda la vida no permita la eclosión de su sucesor; algo que se solucionará con la retirada de aquél y con un período de asimilación progresiva.

Sin embargo, donde se produce la mayor disparidad entre lo deseable y lo real —y con diferencia— es en la disposición del **empresario** a dejar la gerencia, aunque no suele aparecer de forma directa, sino bajo la forma de múltiples excusas y de origen diverso para retrasar la toma de posesión. A veces aparece con posterioridad al relevo oficial bajo la forma de intromisión, a menudo indirecta o a través de directivos de su confianza, injerencia que

ayudará muy poco a la plena aceptación de su sucesor por parte de la organización. Si las buenas palabras no funcionan, la solución del sucesor debe ser drástica, puesto que ambos, con criterios y estilos distintos, no pueden estar dirigiendo la empresa al mismo tiempo.

El nuevo gerente, a partir de la toma del relevo, habrá recibido el **poder** de su predecesor para tomar decisiones. De los directivos de la organización, de clientes y proveedores, el nuevo gerente —siempre que sea posible, ya desde la fase de traspaso— irá obteniendo la **autoridad**, gracias a los resultados alcanzados y a los aciertos de su gestión, autoridad que reforzará su posición al frente de la empresa. Sólo con los años de colaboración estrecha y de confianza recíproca el nuevo gerente tal

vez se haga, además, con el **liderazgo** de la organización, reto que le será tanto más difícil cuanto más carismático haya sido su predecesor.

De ahí la importancia que tiene para que el proceso de transición de la gerencia no sea traumático que el empresario cumpla con los plazos previstos en el momento de

dejarla en manos de su sucesor. Si el proceso ha seguido unos cauces de naturalidad, el nuevo gerente será visto más legitimado que impuesto por los miembros de la organización, estarán mucho más prestos a aceptarlo y se mostrarán agradecidos hacia el empresario por su capacidad previsor y su acierto.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Hay varios hijos interesados en la empresa...

¡Siempre es mejor que haya varios que no haya ninguno! Pero más de un empresario querría que hubiera uno solo... Existen muchas soluciones, y variadas, ninguna de las cuales exenta de posibles tensiones en la familia, porque éstas están grabadas desde la infancia en la personalidad de los hijos, afectando a su capacidad para discutir y hallar soluciones pactadas. Sólo si hablan en términos empresariales y existe una sucesión planificada se evitarán errores y disgustos.

En primer lugar, es buena señal que la empresa despierte tanto interés entre los hijos de un empresario familiar: Significa que la imagen interiorizada que tienen de ella es positiva, que les reporta más beneficios que costes de cualquier tipo, que les resulta más atractiva que otras alternativas profesionales y que ven la posibilidad de que, algún día, el empresario se la ceda. Es un buen síntoma, a no ser que el empresario vislumbre que pueda convertirse en la opción fácil y segura, en un refugio para incompetentes o perezosos; si es así, estará arriesgando el patrimonio familiar.

En segundo lugar, hay que identificar qué tipo de interés existe entre los hijos; el interés puede abarcar desde la posibilidad de tener un puesto de trabajo seguro o de heredar la parte correspondiente de propiedad, hasta el deseo de implicarse

completamente en la dirección y hacer del negocio familiar su profesión. Cuando los hijos no aspiran a dirigir la empresa, sino a trabajar en ella, sólo hay que velar para que las condiciones laborales sean las mismas que para el resto de empleados; y si sólo quieren convertirse en propietarios, tendrán su propio órgano de participación en el Consejo de Administración. Aunque ni unos ni otros afectan directamente a la gestión directiva del sucesor; sí lo pueden hacer indirectamente, exigiendo un trato de favor o influyendo en las decisiones estratégicas, respectivamente.

Pero cuando hay varios candidatos a dirigirla, el empresario tendrá la impresión de hallarse ante un dilema de difícil solución, ya que el trato igualitario propio de la familia y, hasta cierto punto comprensible pero no necesariamente el más adecuado, en el ám-

EL MIEDO

Son muchos los hermanos que, en convivencia con sus padres, rehuyen afrontar la decisión de nombrar gerente al más competente de entre ellos, aunque sea evidente a los ojos de cualquier profesional externo, cliente, proveedor, directivo o empleado quien es el mejor candidato. Casi siempre prefieren escoger una dirección compartida, sobretodo si perciben la amenaza de que puede llegar un gerente de fuera de la familia... No usan criterios profesionales y no son conscientes de lo que cuesta trabajar en equipo. Con suerte, el tiempo decidirá por ellos.

bito de la propiedad no le será útil para seleccionar al mejor sucesor posible sin tener que desestimar a otros. A pesar de que los hijos sean iguales como tales, no lo son en su perfil competencial; su encaje con el perfil ideal del puesto de gerente será distinto y su camino para acercarse hasta él, también.

Las soluciones que han adoptado las empresas familiares han sido variadas, pero no todas son posibles en todas las empresas ni en todas las familias; se pueden dividir en dos grandes grupos, según el grado de colaboración que exigen a los hijos implicados.

A. Exigen la **colaboración**, puesto que conviven en distinto grado dentro de la empresa. En todos los casos el trabajo en equipo es una condición indispensable para el éxito de estas soluciones que buscan la sinergia.

1. El sucesor dirige, mientras sus hermanos ocupan cargos directivos que dependen de él. Es la solución más profesional y que más posibilidades de éxito entraña, ya que se elige al candidato más preparado, sea al principio, durante o al final

de la fase de preparación del plan de sucesión, como si de un proceso de selección se tratara. Lo incómodo de esta solución es que hay desestimados, de cuya reacción posterior dependerá el funcionamiento del equipo directivo y el grado de colaboración con su gerente. Si están bien definidas las condiciones y acordados los criterios, el riesgo de que aparezcan intrigas y guerras internas disminuye. A pesar de sus ventajas, un buen número de empresarios —y muchos hermanos, también— rehuyen esta opción por incómoda y por atentar contra la supuesta igualdad entre sí.

2. La dirección compartida por dos o más hermanos en plan de igualdad (al menos aparente) es una opción que toman más de un 10% de las empresas familiares. Suele funcionar cuando cada hermano tiene áreas distintas de responsabilidad, pero comparten el mismo proyecto, se respetan y saben dirigir y resolver sus conflictos. Su principal inconveniente está en la elevada dificultad para trabajar en equipo y tomar decisiones. Cuando funciona es porque, tácitamente, se acepta la estructura interna, en la que un líder dirige al equipo, aunque no conste en el organigrama. Ésta es también la opción preferida por los grupos de hermanos que rehúsan marcar diferencias entre sí y la soñada por sus padres.

3. Se estructura la empresa en distintos centros de beneficios, que comparten una unidad central; cada unidad está dirigida por un hermano. Su aplicación sólo es posible en empresas de cierto tamaño y que permitan dicha estructuración. Rebaja algo la presión de trabajar en equipo y da mayor autonomía a cada centro, pero resulta muy complicada en su organización interna y en su funcionamiento.

B. Dan mayor protagonismo a la **autonomía individual** de cada candidato en de-

trimento del trabajo en equipo, ya sea porque se ve como algo imposible o para evitar enfrentamientos. Una consecuencia previsible es la dispersión de energías y, en algún caso, la probable fractura de la empresa original.

4. Uno de los hermanos asume la gerencia, mientras los otros sólo se mantienen en el ámbito de la propiedad y fuera de la organización ejecutiva. Esta opción sólo puede tener éxito si el gerente es muy competente y existen buenas relaciones familiares, puesto que la total implicación del hermano gerente contrasta con la dedicación parcial y los intereses accionariales de los otros, lo cual puede generar agravios comparativos y tensiones al abordar decisiones estratégicas, de control, de inversión, de reparto de beneficios, entre otras relacionadas con la propiedad.

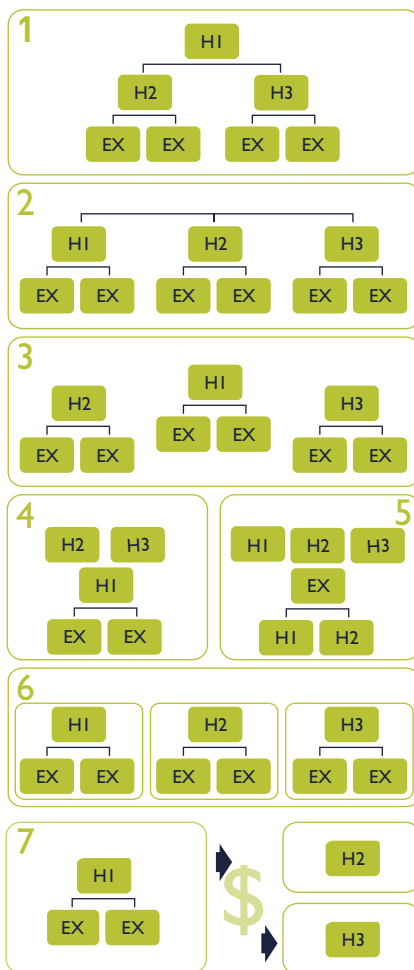
5. Se escoge a un gerente de fuera de la familia para la dirección ejecutiva, mientras los miembros de la familia se concentran en tareas de planificación y control fuera de la línea de mando y/o pasan a depender jerárquicamente de aquél. Es una buena opción para empresas familiares de tercera generación o posterior, en las que la implicación profesional de los miembros de la familia es menor o su preparación es insuficiente. La mayor dificultad estriba en encontrar a un gerente externo, cuya función estará sometida a múltiples presiones internas y externas, si no se ha definido con la suficiente claridad el alcance de su cometido.

6. Se crean varias empresas a partir de la original, al frente de cada cual figurará uno de los hermanos. Es de facto el final de la empresa familiar original y sólo se podrá aplicar en empresas de notable tamaño y con una gama muy diferenciada de productos o de mercados diferenciados, que eviten el inicio de una competencia entre ellas. Los pactos previos

entre las empresas y la existencia de acciones cruzadas, aunque sean sin voto, pueden ayudar a ello.

7. El nuevo gerente compra su parte a los otros hermanos, los cuáles pueden iniciar un proyecto empresarial independiente. Esta opción suele conllevar cargas financieras de envergadura, por lo que no todos los nuevos gerentes estarán en disposición de poder aplicar.

Sea cual sea la alternativa escogida por el empresario y sus hijos, la empresa familiar se verá sometida a cambios considerables. Si la decisión no estuviera bajo la influencia inevitable de las relaciones familiares, se tra-



taría de un simple proceso de selección con criterios racionales y profesionales; esto es posible cuando se ha previsto en el seno familiar mediante un protocolo familiar o, al menos, en la fase de planificación del plan de sucesión.

La deriva que tomen las negociaciones fraternales, por su parte, estará determinada por unas relaciones familiares que se han definido en épocas pretéritas por la educación recibida. Si la competencia entre hermanos era la constante, poco puede esperarse un espíritu de colaboración en el

presente, lo cual hará inviables algunas de las alternativas anteriores.

El plan de sucesión puede ser, al fin y al cabo, la herramienta para fijar los requisitos necesarios para aspirar a la gerencia de la empresa familiar a unos años vista para todos los hijos candidatos. Ante ello, cada uno de ellos puede decidir jugar fuerte sus cartas u orientarse hacia otros horizontes, sin la sensación de haber sido desestimado, ni la frustración de haber perdido un tiempo precioso. La claridad y transparencia del empresario es clave.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

En caso de no tener sucesor...

Es triste para un empresario, orgulloso de su empresa, que nadie de su familia pueda o quiera sucederle. Sin embargo, aunque se pierda la continuidad en manos de su familia no todo está perdido. De la misma manera que cuando hay candidatos debe planificar la sucesión, hará bien en contemplar con antelación las alternativas que tiene ante sí.

La situación más frustrante para el empresario es la del que cuenta con unos hijos preparados y competentes que no muestran interés por la empresa. Aunque los argumentos aducidos tengan lógica empresarial, como que el negocio sea demasiado arriesgado o su rentabilidad demasiado baja de forma crónica, o razones personales, como por ejemplo que los hijos prefieran dinero en vez de empresa, o tengan intereses profesionales diferentes, no siempre se trata de una falta de interés absoluto.

Puede darse el caso que lo que no interesa es participar en la gestión, pero en cambio interese mantener toda o parte de la propiedad. Este interés parcial permite al empresario alargar su vida laboral hasta que decida incorporar a un profesional externo a la familia que lleve la dirección ejecutiva, situación que puede prolongarse una vez transmitida la propiedad a sus hijos.

Esta última salida también es aplicable cuando los hijos no pueden convertirse

en sucesores, ya sea por motivos económicos (la empresa exige una gran capitalización para ser competitiva, tiene pasivos demasiado abultados,...), ya sea por motivos personales (el empresario necesita dinero para retirarse, los hijos no tienen las capacidades necesarias, no mantienen buena relación entre sí,...).

Hay situaciones en que el empresario ni tan siquiera puede considerar la transmisión de la propiedad, como ocurre cuando no tiene descendientes directos o parientes a quien se la pueda o quiera ceder. En este caso, el empresario deberá pensar primero en su propio interés y buscar la solución más ventajosa personal y económicamente; quizás pueda prolongar por un cierto tiempo su plena dedicación a tareas ejecutivas, aun sabiendo que corre el riesgo de que su envejecimiento —y, en este caso, también cierta desilusión— pueda llevar a una pérdida del valor de la empresa; y, evidentemente, si lo hace con suficiente anticipación, dispone de tiempo para bajar cuál de las distintas posibilidades de venta le reportará mayores beneficios.

MOTIVOS PARA RENUNCIAR A LA EMPRESA

DE ORIGEN EMPRESARIAL

- Es demasiado arriesgado.
- Tiene poca rentabilidad.
- Esta en un sector recesivo.
- Exige gran inversión para ser competitiva.
- Tiene unos pasivos demasiado grandes.

DE ORIGEN FAMILIAR

- Los hijos prefieren dinero.
- Los hijos tienen otros intereses profesionales.
- El empresario necesita dinero para retirarse.
- Los hijos tienen mala relación entre sí.
- Los hijos no están capacitados.

ALTERNATIVAS

1. Venta directa
2. Salida a Bolsa
3. Liquidación

Éstas son las alternativas básicas:

- **Venta:** Puede vender la totalidad o una parte de la empresa a un competidor; a un grupo inversor; particular o institucional, o incluso a los mismos directivos no familiares de la empresa. En el caso de venta parcial –quedando él en mayoría o en minoría– tal vez el empresario quiera asegurarse una posición directiva –o como consejero delegado– en la organización, algo a lo que, en general, los nuevos dueños o socios, dado el carisma y el profundo conocimiento de la empresa y del sector que tiene el empresario, no se negarán, el menos en la medida que sea rentable hacerlo así.
- **Salida a Bolsa:** En vez de vender la empresa de forma directa, puede ponerla en el mercado libre de capitales, algo mucho más fácil que años atrás. Esta es

una opción que, además de requerir unos volúmenes mínimos de empresa, sólo se aconseja si el empresario conoce este tipo de mercado o dispone de un buen asesoramiento experto, puesto que las características, exigencias y riesgos de un mercado abierto distan mucho de los que tiene una empresa familiar cerrada.

- **Venta de activos y liquidación:** Con la venta de los activos, incluido el fondo de comercio, y pagadas las deudas y los costes de la operación, el empresario obtiene unos ingresos para su retirada. Ésta es la menos gratificante de las alternativas al desaparecer la empresa por completo.

La gestión de la venta así como la de la salida a Bolsa tiene unas implicaciones directas que chocan con la manera de hacer de las empresas familiares.

En primer lugar, la transparencia informativa será una exigencia en ambos casos, puesto que los compradores no querrán hacerlo a ciegas. Ello contrasta con la práctica habitual de las empresas familiares, muy herméticas. Dicha información, además, no se circunscribe sólo a la contable y económica, sino que incluye la del mercado, la organizativa, la del valor y coste de los recursos humanos, la de productividad, la relativa a la propiedad –distribución y restricciones– y la de las políticas empresariales emprendidas hasta el momento. Y es lógico, puesto que de todo ello dependerá el precio de la oferta.

Y sobre el precio versa el segundo elemento clave de tales transacciones. La fijación del valor de la empresa, aunque lejos de ser una ciencia exacta y acordada por los expertos, poco tiene que ver con las valoraciones subjetivas que hacen muchos empresarios. En este punto las connotaciones afectivas que tiene para el empresario y su familia dejan de tener validez alguna. Lo que cuenta a la hora de

FELIZ A PESAR DE TODO

Le conocimos en el curso de un estudio sobre las empresas que más habían crecido en los últimos años. Era el gerente de una empresa, ya multinacional, que había fundado muchos años antes, gracias a sus profundos conocimientos técnicos, a su gran capacidad de gestión y a su talante emprendedor; su mercado abarcaba todo el mundo, donde también tenía varios centros productivos. Sus hijos, con carreras profesionales independientes, prefirieron dedicarse a ellas y a sus familias. Nuestro empresario tenía varios postores; un grupo inversor le había comprado la empresa y le ofreció la gerencia hasta que él quisiera. Se le notaba que trabajaba a gusto, sin la presión de jugarse cada día el patrimonio familiar; esperaba sin prisa su jubilación y estaba feliz con su futuro papel de abuelo.

comprar la empresa serán datos lo más objetivos posible, no sólo los del presente, sino las previsiones de futuro. Así, la dimensión, los costes, las patentes, la cuota de mercado y su distribución geográfica, las marcas, la rentabilidad, la estructura organizativa, las competencias de sus profesionales, el nivel tecnológico alcanzado o la capacidad productiva y la actualización de sus instalaciones, todas en su vertiente actual y en su tendencia a unos años vista, son tenidas en cuenta.

En el momento de poner en venta muchas empresas familiares, el papel del empresario al frente de la organización también es valorado muy positivamente por parte de los compradores, aunque aquél esté planteándose su retirada al

cabo de unos años. Quienes compran saben también que sus conocimientos técnicos o del sector, sus contactos comerciales o su capacidad gerencial pueden tener valor; por lo que a menudo condicionarán la operación a la continuidad del empresario durante un tiempo o, en caso de negativa de éste, lo reflejarán en el precio final.

Así pues, si se planifica con tiempo, la ausencia de sucesores en el seno de la familia, que podía antojársele como el fin del mundo, se convierte en un éxito personal que halla una continuidad en otras manos, con la posibilidad real de no tener que perder ni un ápice de su influencia personal hasta que él decida jubilarse.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

MI FAMILIA

- 31. Participación de la familia en el diseño
- 32. Reacciones familiares
- 33. No sé si le interesa la empresa a mi familia
- 34. ¿Debo contar con el cónyuge?
- 35. Consecuencias en la familia
- 36. Siempre es mejor emplear a familiares, ¿o no?
- 37. Se habla mucho del protocolo familiar...
- 38. Expectativas familiares ante mi sucesión

Participación de la familia en el diseño

¡Obviamente! Debería participar lo más activamente posible, no en vano se trata de una empresa familiar. Aunque el empresario sea el alma de la empresa, su cónyuge y sus hijos ven muchas cosas... Además, los sucesores, una de las claves del proceso, deberían estar en este grupo. ¡Deje que participen! No olvide que la familia será, con gran probabilidad, su compañía más fiel durante su retiro y vejez.

En su gestación inicial la mayoría de las empresas son fruto de una idea individual; en sus primeras etapas es el emprendedor quien imprime el empuje constante y decisivo para que la idea se convierta en un proyecto viable. Cuando sus medios personales son insuficientes para llegar a todas partes, en las empresas familiares se cuenta con la familia, empezando en la mayoría de ocasiones con el cónyuge.

La familia, por su parte, también tiene su propia pauta de desarrollo y sus exigencias. De la pareja inicial se pasa a unidades más complejas; los hijos no sólo representan la culminación de un proceso natural, sino que requieren una elevada dedicación, que suele recaer en el miembro de la pareja con un horario menos extensivo y que, por tanto, no suele coincidir con la figura del empresario, sea marido o esposa.

En numerosas empresas familiares, las etapas de desarrollo de la empresa y de la familia se van entrelazando y mezclando, de forma que los hijos, si no pasan horas en

las instalaciones de la empresa familiar, donde suelen dar sus primeros pasos laborales, al menos se benefician económicamente de los ingresos que ésta aporta a la economía doméstica.

Cuando el empresario ve próxima su jubilación, la familia vuelve a aparecer como el destino principal de sus horas, puesto que la edad impone unas limitaciones obvias y unas necesidades que sólo la familia puede satisfacer en todos sus aspectos, el afectivo incluido. Y si quiere planificar su sucesión, no puede hacerlo sin tenerla en cuenta; le ha ayudado antes y puede ayudarle ahora. Dicha participación toma formas diversas, según el momento del proceso en que se dé, y será mayor o menor según la actitud que mantenga el empresario.

- **En la planificación del proceso**

En la primera etapa del plan de sucesión, e incluso antes, la participación de la familia es primordial y, más concretamente, del cónyuge del empresario. Juntos deben sopesar la conveniencia del plan

TODA LA FAMILIA CUENTA

En el proceso previo a la elaboración de un plan de sucesión, hay que hablar con todos los miembros de la familia próxima del empresario, aunque a priori no tengan nada que ver con la empresa. No sólo son fuentes de información valiosa sobre el pasado y el presente de sus relaciones, sino que permiten adivinar futuras alianzas y coaliciones entre sí, prevenir bloqueos a algunas decisiones y evitar resistencias ante algunos miembros de la familia. Hemos aprendido que, en el seno de las familias, la primera impresión, las buenas palabras y el guardar las formas no equivalen casi nunca a las verdaderas intenciones. Llámenos desconfiados, pero la paz familiar es frágil como el cristal, porque los chantajes emocionales están por doquier.

desde el punto de vista familiar; si la empresa puede seguir representando un motivo de unión entre sus miembros, hay que verlo como un requisito de supervivencia empresarial, pero si por el contrario la puesta en marcha de la sucesión va a ser la espoleta que desencadene la ruptura familiar, habrá que esperar tiempos mejores.

Aceptada la conveniencia, habrá que contemplar cuál es la verdadera predisposición de la familia hacia la empresa en dos aspectos sucesivos.

- En primer lugar, en lo referente a la propiedad, puesto que significa seguir jugándose en la empresa una parte del patrimonio familiar y de cada uno de sus miembros y sus unidades familiares; si el mantenimiento de la propiedad en manos de la familia, con las obligaciones que ello supone, no es valorado por sus miembros, habrá que buscar alternativas prácticas a esta falta de interés.

- En segundo lugar –y siempre que quieran conservar la propiedad– hay que ver si existe una buena disposición a asumir las tareas ejecutivas, al fin y al cabo, el verdadero objetivo de un plan sucesorio.

En este punto parece importante aclarar que una negativa por parte de la familia ante las proposiciones citadas –relativas a la propiedad y/o a la dirección– no debe ser interpretada como una traición o algo parecido; seguramente hay motivos que justifican su falta de interés, desde los más objetivos (económicos, formativos, o vocacionales) hasta los más inconscientes, a menudo enterrados en lo más profundo de las vivencias familiares.

Es evidente que en el diseño del proceso sucesorio las decisiones del empresario serán prioritarias; ello no es óbice para que éste tenga una actitud consultiva para con sus familiares más cercanos. Uno de los últimos puntos a abordar en esta etapa es la definición del perfil ideal del sucesor; un aspecto cargado de subjetividad por parte de los posibles candidatos y del mismo empresario; los puntos de vista del cónyuge y, sobretodo, en el ámbito no familiar, de



los directivos de confianza de la empresa, son cruciales para obtener un perfil lo más objetivo y racional posible.

En esta fase inicial ya se puede vislumbrar si las relaciones familiares serán lo suficientemente sólidas como para soportar las tensiones propias de un largo proceso selectivo y la profesionalidad de las decisiones en detrimento de las valoraciones afectivas. A veces, en este punto, los expertos externos constituyen un punto de apoyo muy útil para mantener el tono empresarial del proceso.

- **En la preparación del sucesor**

El papel de la familia es importante desde la vertiente emocional en esta etapa dedicada a la formación de los posibles candidatos a la sucesión. Si, por una parte, el empresario y sus directivos deben valorar el progreso de los candidatos con criterios profesionales objetivos, por otra, el apoyo personal y la búsqueda de alternativas para los candidatos excluidos estará mejor en manos de la familia, padre incluido. No es una situación ni fácil ni cómoda para nadie, pero será mucho mejor abordarla cuanto antes; si se espera al final de todo el proceso, la empresa y la familia pueden sufrir las consecuencias de una situación ambigua prolongada.

- **En el traspaso de la gerencia**

Durante la fase de trasvase de papeles entre empresario y sucesor, el apoyo familiar a ambos tiene su importancia. Los dos necesitan seguridad: el primero porque le cuesta dejar su puesto al frente de la empresa y el segundo porque se halla ante retos desconocidos hasta el momento. Por suerte, el traspaso de la gerencia suele preceder al de la propiedad, con lo que el empresario podrá cuidarse de las posibles resistencias familiares hacia el nuevo gerente, que

bastante ocupado estará dando pruebas de su competencia a los directivos y empleados de su organización. No obstante, la cohesión del equipo empresario-sucesor será la mejor prevención contra una hipotética oposición procedente de otros miembros de la familia.

- **En la retirada del empresario**

Si el plan de sucesión se ha desarrollado como estaba previsto, la familia debería volcarse en el apoyo al empresario retirado porque a la mayoría de ellos su nueva situación les resultará incómoda y dolorosa. También es conveniente darle este apoyo para evitar tentaciones de que se replantee cuestiones relativas a la forma en que su sucesor lleva la gerencia, algo más habitual de lo que pueda parecer:

En un proceso que pretende fijar un programa de acciones para asegurar que la empresa continúe en manos de la misma familia, la participación de ésta resulta axiomática. No parece, sin embargo, que la claridad y transparencia sea una constante en el seno de las familias empresarias; las decisiones incómodas o arriesgadas, como el mismo plan de sucesión, acostumbran a posponerse con el fin de evitar enfados y enfrentamientos. Retrasar la aparición de los problemas, en vez de solventarlos, suele complicarlos, llevándolos más allá de los argumentos racionales, hasta alcanzar connotaciones emocionales.

Disponer de un foro que permita el tratamiento abierto y anticipado de los posibles conflictos, como el Consejo de Familia, o de un compromiso previo entre los miembros de la familia, como un Protocolo Familiar, o al menos un plan de comunicación periódico y transparente, evita el agravamiento de problemas y garantiza una participación constante en las decisiones empresariales que puedan afectar a la familia.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Reacciones familiares

Sin duda, aunque es imposible saber con certeza como reaccionará la familia ante la sucesión. Cada familia es un mundo y lo que aparece a la vista es sólo una pequeña parte de las vivencias que atesoran sus miembros y que, a menudo, esconden en el inconsciente. Pero no todo son dudas; si la sucesión es una ocasión para que afloren los demonios, también lo es para que surja lo mejor de cada uno. A diferencia de la empresa, el empresario acabará reconociendo que la familia cae fuera de su control. Pero también debe saber que no estará solo.

Una familia no deja de ser un grupo y, como tal, un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes con una finalidad común; unos dependen de otros y cualquier cambio afectará a las relaciones entre todos los otros miembros de dicho conjunto; por su parte, la finalidad de las familias normales —no se trata de Dallas o de Dinastía, series televisivas de culto— es la consecución de la felicidad de todos sus miembros. Si con el paso del tiempo el grupo no consigue su objetivo o se asume como inalcanzable, el grupo entra en crisis, sus relaciones se degradan y se corre el riesgo de ruptura.

La familia, como cualquier otro grupo, funciona bien, sin tensiones, cuando cada cuál está en su sitio y se siente seguro en él. Los cambios generan inestabilidad y obligan a cada miembro a reubicarse con relación al resto. Las tensiones aparecen con mayor facilidad cuando alguien ve su posición, habitual y cómoda, amenazada, como se observa en los cambios de trabajo, traslados de domicilio, matrimonios o divorcios. Y afectan a cada uno de los individuos impli-

cados, aunque sea de forma indirecta. El entorno se vuelve movedido.

La sucesión es uno de dichos momentos cruciales que, además, afectará como mínimo a dos sistemas distintos, el familiar y el empresarial. No es de extrañar que la sucesión se considere un tema delicado... por parte de todos. Tres son las reacciones familiares posibles:

- 1. Oposición:** Es la reacción más rápida: la familia rechaza su conveniencia, puesto que todo funciona a la perfección. El miedo a romper la supuesta igualdad entre hermanos y la pereza que supone a los padres replantearse su forma de vida de tantos años desecha esta posibilidad como innecesaria. Es la reacción propia de familias muy encerradas en sí mismas, en el seno de las cuales no se habla claro.
- 2. Aplazamiento:** Es la reacción más fácil: generalmente sigue a la anterior, puesto que las razones se harán evidentes con los años. Se trata de racionalizar

ASIGNATURA PENDIENTE

Cuando nuestro empresario acudió a nosotros nos presentó un futuro sombrío para su sucesión, puesto que ninguno de sus hijos había respondido a sus indirectas sobre la dirección futura de la empresa familiar y cada uno tenía su carrera profesional de éxito. Al hablar con los hijos, uno nos dijo que su padre nunca se había dirigido a él directamente para plantearle la posibilidad de sucederle al frente del negocio, algo que le habría hecho mucha ilusión. Dicho y hecho. Iniciamos un plan de sucesión que, después de cinco años, culminó en un éxito rotundo. Dentro de las relaciones familiares, a veces, lo más obvio permanece oculto. Hay que hablar claro y directo.

la resistencia a los cambios mediante la adopción de las más variadas excusas (empresariales, familiares o personales). Al empresario medio, que ya lo suele plantear a regañadientes, le sobrarán motivos para sumarse a la primera dilación, y a la segunda, y así, hasta que las urgencias marquen el tempo de una sucesión improvisada o con prisas. Es la reacción más habitual, entre otras causas, porque todavía no se le entrevén al empresario síntomas de desgaste.

3. Abordaje del problema: Es la reacción más racional y difícil: se sopesan los argumentos, se habla de la predisposición de la familia, de las expectativas de cada cual, de plazos, de resultados, oportunidades y visiones empresariales, y se ponen manos a la obra. No resulta fácil; las vivencias de la empresa son distintas, como también lo son las aspiraciones para cada miembro de la familia. A pesar de que lleve su tiempo y pueda provocar algunos enfrentamientos, la convicción sobre la necesidad de emprenderlo cuando el empresario está en plenas fa-

¿QUÉ DEBE HACER EL EMPRESARIO?

- Hacer equipo con su cónyuge
- Tomar cierta distancia
- Conocer expectativas de los hijos
- Separar empresa y familia
- Mostrarse firme en su decisión
- Si es necesario, expertos externos

EN CASO CONTRARIO

- Rechazo
- Aplazamiento

cultades y la pauta para resolver sus conflictos de forma constructiva le permiten poner en solfa el plan sucesorio.

El rechazo o el aplazamiento no son ninguna solución para algo que está sujeto al efecto inexorable del tiempo sobre la naturaleza humana del empresario. Éste, a pesar de que se verá limitado por las pautas de relación que se han establecido en el seno de la familia a lo largo de los años, no está solo para enfrentarse con decisión a un reto difícil y algo doloroso como el de su sucesión. De la misma forma que, una vez iniciado el proceso la cohesión del equipo que forme con su sucesor será una garantía de éxito, el establecimiento de una complicidad con su cónyuge lo será en el seno de la familia para asegurar su reacción positiva; no en vano es muy probable que precisamente sea su cónyuge quien conozca más las aspiraciones y capacidades de sus hijos y quien ocupe en el grupo familiar la posición más cercana al liderazgo.

A pesar de las diferencias que se dan entre unas familias y otras, el padre empresario debe contar con un obstáculo añadido para lograr un buen entendimiento con sus hijos; las relaciones entre generaciones consecutivas suelen basarse en la oposición de puntos de vista y así, de este enfrentamiento nacen los primeros acuerdos

y se refuerzan los lazos en un estadio más adulto. No es casual que, en muchas ocasiones, los consultores externos, aún diciendo lo mismo que los padres o los hijos, hallen a sus interlocutores mucho más receptivos que si fueran sus familiares quienes se lo dijeran directamente.

Ante este panorama, el empresario deberá iniciar las consultas sobre su plan sucesorio teniendo en mente que le conviene tomar cierta distancia para ver las cosas desde una perspectiva menos implicada emocionalmente; la ayuda de su cónyuge le resultará inestimable tanto para objetivar las cosas como para establecer puentes con sus hijos, ante cuyas expectativas debe ser receptivo y consecuente a la hora de diseñar su plan; frente a las dudas y tentaciones dilatorias, su actitud ante la decisión tomada debe ser firme, también a los ojos de otros, prestos tal vez a entrometerse al menor síntoma de debilidad, y debería erigirse en el único y máximo responsable de su propia sucesión.

Finalmente, aunque sea con la ayuda de expertos externos, el empresario debe hacer lo posible por separar, en todo momento y de forma práctica, los intereses propios de la empresa de los que son de naturaleza familiar; los argumentos racionales de los afectos, las cifras de los sentimientos, generalmente mezclados de forma tan intrincada en las familias empresariales que generan chantajes emocionales, cuyo resultado final es nefasto tanto para la empresa como para la familia. Sólo así podrá salvaguardar la felicidad que da la armonía familiar que es, al fin y al cabo, el objetivo que se persigue al crear una familia.

Así pues, el plan de sucesión del empresario no tiene por qué desencadenar una ruptura familiar; pero es muy probable que signifique alguna crisis, al modo de las crisis de crecimiento de los adolescentes. Pero para el empresario, de ser así, representará la mejor garantía para tener bajo su control el proceso sucesorio.

 **Mis pensamientos**

 **Mi planificación**

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

No sé si le interesa la empresa a mi familia

Si el empresario se plantea la duda al mismo tiempo que su sucesión, probablemente esté llegando tarde, puesto que las primeras bases del interés de sus hijos por la empresa se empezaron a sentar durante su infancia. Aun así, todavía tiene en sus manos alguna posibilidad de despertar su interés. Ayuda mucho que tengan claro que el empresario va a retirarse, que lo haya decidido y que haya planificado cuándo y cómo, y que cuenta con ellos.

A medida que la empresa va creciendo, que los hijos de la familia empiezan a decidir su futuro y que el empresario entra en una edad más madura, en su mente va tomando forma el deseo de que la empresa perdure en manos de los suyos. Hay empresas en las que esta intención toma una deriva de lo más natural y los hijos tienen interés en la continuidad. Pero hay muchas otras en las que o, el interés por continuar es nulo o, en el mejor de los casos, es simplemente bajo o mucho menor de lo que desearía el empresario.

La primera causa parecerá obvia. En general, las empresas familiares de primera generación nacen gracias a la idea, al empuje y a la dedicación absoluta de un emprendedor; para quien la empresa es casi como un hijo más; en las sucesivas generaciones este sentimiento personalista se va perdiendo, a no ser que algún empresario haya pasado toda su vida en ella o haya tenido que reorientar o refundar la empresa hasta el punto de hacérsela suya,

como su proyecto personal. Así pues, a pesar de toda la buena voluntad, los posibles sucesores difícilmente van a considerar la empresa como algo propio o, como mínimo, como fruto de sus competencias, de su habilidad o de su esfuerzo; siempre será la empresa de su padre o de su madre. Para la mayoría de los hijos, la empresa forma parte de su entorno natural de toda la vida, como lo es el trabajo por cuenta ajena de cualquiera de sus empleados para sus hijos.

En este contexto, su actitud hacia la empresa familiar irá evolucionando con las distintas vivencias acumuladas a lo largo de los años.

Cada hijo, desde su posición particular en la familia, tiene las suyas, distintas de las de sus hermanos y, evidentemente, de las de su padre o su madre. He aquí una evolución cronológica que puede explicar su grado de motivación respecto a la empresa:

CON LOS HIJOS JÓVENES...

Algunos empresarios más jóvenes se preocupan porque sus hijos, ya adolescentes, no muestran ningún tipo de interés hacia la empresa familiar. Suelen decir que los jóvenes de hoy día están muy mal acostumbrados, viven como reyes y son perezosos. (Por cierto, ¿de quién será la culpa?) Contrasta con nuestra experiencia. Los jóvenes del siglo XXI son inteligentes y saben qué y cómo mueve al mundo. No suelen esforzarse en balde o sin tener claro el por qué. Cuando, en vez de dar la vara cada comida sobre los problemas de la empresa, se preparan encuentros periódicos, divertidos y gráficos, sobre la marcha de la empresa, los adolescentes se interesan, preguntan y opinan. Y el empresario se entera de qué les interesa de veras, que no es poco.

a) Infancia. Desde sus coordenadas particulares, cada niño o niña va interpretando el mundo que le rodea y va fijando en su mente, en este caso, una imagen interiorizada de la empresa. Está construida desde distintas perspectivas, que se van confirmando o readaptando, según los mensajes que perciba refuerzan su imagen o la contradigan.

En el ámbito familiar, el humor del empresario al volver a casa, el tono con que se habla de la empresa o su dedicación a ella, tal vez en detrimento de su atención a los hijos, puede marcarla como algo agradable o como algo a evitar, o simplemente como una competidora por el cariño de la figura paterna.

También en sus primeras estancias en la empresa captará la esencia de un lugar ordenado o caótico, limpio o sucio, con productos necesarios o superfluos, de personal atento, agresivo o apático. Con los primeros años de escuela también

percibirá señales de connotación social, como el reconocimiento de sus padres, de su posición social, del nivel de vida adquirido o de los medios económicos disponibles, en comparación con otros compañeros de clase.

b) Adolescencia. Los jóvenes, a pesar de hallarse en una edad de autoafirmación y de experimentación, tienen los pies en el suelo y, aunque sean cálculos intuitivos, darán un paso más para discernir si les compensará o no su futura dedicación a la empresa de la familia. El resultado que se desprenda de la comparación entre beneficios y costes esperados, influirá sin duda en la toma de decisiones importantes para el futuro, como los estudios a realizar o su orientación profesional.

Entre las ventajas contarán cuestiones tan distintas como las expectativas de ingresos, el valor de la empresa, el estatus que les confiere, la libertad personal que les brinda o el mantenimiento de los lazos familiares.

Dichas ventajas deberían compensar los costes de dedicarse a esta empresa familiar: su renuncia a alternativas profesionales en otras empresas o a un posible proyecto personal, los costes de su esfuerzo y dedicación para ocupar futuras funciones directivas en la empresa familiar o los derivados de posibles conflictos por trabajar en un entorno cerrado donde se mezclan empresa y familia.

c) Ya dentro de la empresa. Aunque los hijos estén trabajando ya en la empresa, no se implicarán de lleno hasta que estén seguros de que su visión de futuro de la empresa coincide con la del empresario; en caso contrario, serían dos caminos paralelos hacia un destino distinto, es decir, dos empresas, o tal vez un dejarse llevar hasta el momento de poder llevar a cabo su propio proyecto.

Estrategias, productos, mercados o políticas deberían ser analizados con una perspectiva de futuro como condición previa para entusiasmarse con un proyecto que los hijos puedan llegar a considerar como propio.



d) Creciendo en la empresa. La dedicación de los hijos a la empresa como profesionales no tiene la misma finalidad que la del resto de directivos, sino que esperan algo más; si con los años el empresario no da signos de querer traspasar la gestión y la propiedad a la siguiente generación, se irán desmotivando. Querrán saber no sólo qué pueden esperar en el futuro, sino para cuándo y sobre qué sacrificios o a qué precio.

La motivación de la familia hacia la empresa dependerá, pues, del atractivo final que ésta ejerza sobre aquélla. Desde la imagen infantil hasta el balance cuantitativo hay un largo camino; cuando todas las condiciones predisponen positivamente, su implicación

será plena; pero la ilusión es frágil, puesto que cualquier distorsión puede suponer una marcha atrás, una frustración de las expectativas.

Es por ello que, siempre que sea posible desde el momento de educarlos, hay que plantear la cuestión como un proceso de venta interna de la empresa, puesto que ésta no se va a vender por sí sola; habrá que despertarles la necesidad, hacerles disfrutar de los beneficios, buscar la correspondencia entre sus inquietudes profesionales y la empresa, todo ello sin forzar su voluntad, dando cada cosa a su tiempo y mucho mejor si se lleva a cabo en equipo con el cónyuge.

El empresario dispondrá de muchas ocasiones y de mecanismos variados para ejercer su influencia en su familia, desde los consejos paternos y los encuentros informales hasta divertidas reuniones familiares o estancias temporales en la empresa; pero llegado el momento, deberá saber pasar de la sutileza a la información clara y transparente que esperan los adultos. Sólo de ésta forma se podrá esperar un verdadero compromiso.

En ausencia de órganos que, como los consejos de familia, se crean para tratar de las relaciones entre empresa y familia, el mejor aliado del empresario es un cierto plan de comunicación, por informal que sea, para la familia. Si sabe en qué momento hay que informar sobre qué, a quién y cómo, el empresario está llevando a cabo una venta planificada de la que controla el flujo de informaciones, al tiempo que evita rumores y posibles falsas suposiciones, origen de la mayor parte de los conflictos familiares relacionados con la información. Y si es importante que la información fluya para mantener motivada a la familia desde la infancia, mucho más lo será en el momento de abordar su plan de sucesión, ya que sus hijos habrán tomado una opción profesional y los desengaños a estas alturas tienen una difícil vuelta atrás.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

¿Debo contar con el cónyuge?

No, no se haga ilusiones. *No suele ser el empresario que pasa todas las horas posibles en la empresa o de viaje el líder de su familia. Él es el centro del mundo de la empresa, pero no lo es en el seno de su familia. Tampoco es un don nadie. Pero frente a su sucesión, y mucho mejor si es antes, hará bien en saber cómo funciona su familia, dónde radica el poder y con quién deberá contar, también en lo que atañe a su sucesión.*

La empresa familiar está formada por la interacción de tres sistemas: la empresa como propiedad, la empresa como organización y la familia. Los dos primeros no sólo coinciden en el entorno empresa, sino en el tipo de objetivos que persiguen, en la forma y la clase de argumentos que necesitan para funcionar y, además, tienen una estructura bastante parecida.

La propiedad se estructura en participaciones o acciones de manera que quien tiene la mayoría, en principio, decide y manda. En la mayoría de pymes familiares de primera generación el empresario acumula la mayor parte de la propiedad y, por tanto, del poder. Si la propiedad está fragmentada se requerirán alianzas entre distintos propietarios para tomar las decisiones importantes. Todo ello referido a una organización ideada para conseguir beneficios y el máximo valor. En caso de pérdidas anuales, en caso de pérdida recurrente de valor; el negocio se vende o se liquida y santas pascuas.

La empresa como organización de personas que trabajan al servicio de los objetivos que fijan sus propietarios, tiene como norte funcionar de la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los productos o servicios a que se dedica. Esta organización se estructura, por lo general, de forma piramidal, en cuyo vértice está el jefe —gerente o director general—, que es el responsable ante la propiedad de todo lo que suceda en la organización; por debajo de él se va desparramando el organigrama, con un número variable de niveles jerárquicos. Aunque hay coaliciones y alianzas entre los miembros de la organización en sus distintos niveles, aquí lo que cuenta es la decisión del jefe, puesto que, en caso de no alcanzar los objetivos que le exigen los dueños, será el primer sacrificado. El resto suele concederle una autoridad —por su mejor preparación técnica, por su capacidad gerencial o por su personalidad— que le permite convertirse, además, en su líder formal. Si es así, se produce una feliz coincidencia con la figura del líder oficial —el

¡SÓLO EN LAS FAMILIARES!

Cuando la relación familiar se traslada del hogar a la empresa, se dan situaciones que, para cualquier directivo o empleado de una empresa no familiar, serían cuando menos sorprendentes. Hay broncas que relacionan problemas empresariales con agravios de la infancia, lágrimas por recibir un trato igual al de cualquier otro empleado, procesos productivos, administrativos o comerciales parados por una cuestión de celos entre hermanos, gerentes esperando durante horas a un directivo-hijo que tenía una reunión fijada a una hora determinada. Esto es lo que se ve; es mejor no tener que reproducir lo que se dicen. Algunos hijos directivos, en otra empresa, ¡no habrían durado ni un par de días!

jefe—, que le otorga el poder delegado por la propiedad, aunque existen excepciones.

En la empresa —como propiedad y como organización—, los objetivos son económicos y los argumentos deben ser racionales, prácticos, traducibles a cifras.

La familia es un sistema completamente distinto; sus objetivos son vivenciales, pues to que persiguen la felicidad de sus miembros a través de unas relaciones armónicas y satisfactorias desde el punto de vista afectivo; lo que cuenta son los sentimientos y éstos son muy subjetivos, de difícil control y poco susceptibles de negociación, puesto que no admiten términos medios.

La estructura de la familia típica es jerárquicamente muy plana, ya que sólo tiene dos niveles: el de los padres y el de los hijos; además, dentro de cada nivel prima la igualdad más absoluta, padre y madre son iguales, de la misma forma que lo son los hermanos entre sí. Dicha igualdad, al estar en juego los afectos, traspasa fácilmente los límites de cada nivel jerárquico, de forma que no suelen funcionar las imposiciones como último recurso, algo que siempre tienen a mano los jefes en una organización o el máximo propietario en un consejo de administración.

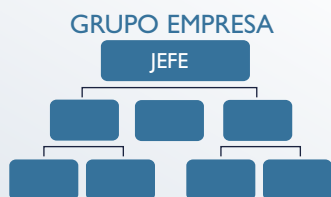
A pesar de dicha igualdad, al ser la familia la célula básica de la sociedad, ésta necesita tener una cabeza visible, por lo que le obliga

a mostrar una estructura oficial que suele presidir el padre, que es quien da también el primer apellido a sus hijos —en otros países occidentales también lo da a su esposa— y, por ende, a toda la familia. Ello confiere al padre de familia la representatividad, pero no el poder absoluto de decisión, como demuestran las leyes cada vez más.

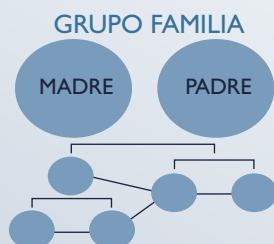
En los ámbitos relacionados con la empresa, quien hace funcionar el sistema suele ser el líder formal —más aún si coincide con el jefe o el máximo propietario—; es quien orienta los recursos y esfuerzos de los componentes del grupo-empresa en pos del objetivo, evitando que los sentimientos bloqueen las tareas necesarias para alcanzarlo. Por el contrario, en una familia, cuyos objetivos son de cariz afectivo, el poder lo concentra el elemento que polariza los afectos de la mayor parte de sus miembros, quien se preocupa de que las relaciones sean armónicas y, en definitiva, quien lleva al grupo-familia hacia su objetivo como tal que no es otro que la felicidad y el bienestar emocional; este elemento central funciona como un líder, pero afectivo o emocional, y no suele coincidir con el líder de la estructura oficial o legal.

En las familias, por cuestiones simplemente biológicas, reforzadas todavía por una educación determinada y por costumbres sociales de cambio muy lento, quien tiene más números para ejercer el liderazgo es la madre, ya que suele estar más cerca de

DOS TIPOS DE ESTRUCTURA



- Objetivo: Ganar dinero
- Competencias
- Relaciones profesionales



- Objetivo: Ser felices
- Sentimientos
- Relaciones afectivas

sus hijos durante las etapas cruciales de la infancia, cuando se sientan las bases de su personalidad y de su carácter para el resto de sus días. Sin embargo, con los cambios sociales actuales en la composición de las familias, la figura materna no siempre se deberá relacionar con el género femenino, sino con la figura parental que ejerza dicha función, con independencia de su sexo o de su grado de parentesco (hay hermanas o hermanos mayores, abuelas, tías,...).

El empresario –hombre o mujer–, por su parte, normalmente estará dedicado a la empresa, en detrimento de su atención a la familia; ello le restará muchas posibilidades de alcanzar el liderazgo afectivo y, en consecuencia, de obtener el mismo grado de confianza de sus hijos, de conocer sus competencias y expectativas personales más íntimas, sus alianzas y coaliciones naturales e incluso su funcionamiento como grupo. No obstante, su punto de vista realista y práctico les dará un equilibrio que necesitarán en el futuro.

En el contexto descrito, la sucesión es un proceso que relaciona de forma intrínseca los sistemas empresariales con el familiar; en su familia están los posibles sucesores y los futuros propietarios de la empresa. Si para ser receptor de la propiedad sólo hay que ser miembro de la familia, para suceder al empresario hay que aportar unas competencias técnicas y personales determinadas; puede que no todos sus hijos sirvan como candidatos. La supuesta igualdad de oportunidades entre hermanos amenaza con romperse, a no ser que, con el fin de salvaguardarla, se arriesgue la futura viabilidad y supervivencia de la empresa, poniendo al frente a alguien de la familia que no está capacitado.

Para abordar su plan de sucesión el empresario deberá contar con el líder afectivo de la familia, generalmente, su cónyuge; dispone de mayor información sobre los posibles sucesores y, además, tendrá una mayor capacidad de influencia en ellos. Así como para la valoración de sus capacidades técnicas y gerenciales es preferible que cuente con la opinión de sus directivos más cercanos o de expertos externos, los rasgos de personalidad y los aspectos actitudinales son propios del dominio del líder familiar. Formar equipo con su cónyuge es de vital importancia para asegurar una planificación del proceso que tenga en cuenta todas las expectativas, para ayudar a los sucesores a lo largo de su dilatado período de preparación, para apoyar a los posibles desestimados y animarles a buscar otras alternativas profesionales, para reforzar la unión del equipo empresario– sucesor durante la fase de traspaso, para prever eventualidades cuando se retire el empresario y para conocer la predisposición de la familia a seguir con la propiedad de la empresa.

El entorno familiar no será sólo un complemento de la vida profesional del empresario, sino que será el ámbito que va a acogerle una vez retirado y donde va a desarrollar la mayor parte de su actividad.

Se sale de una familia y se vuelve a la familia; podrá vender la empresa y delegar la dirección de la organización a un profesional externo, pero llevará la familia dentro de sí para siempre aunque se divorcie y cree

una nueva familia, puesto que de poco sirve negarse los sentimientos o intentar dimitir de la condición de padre o madre. Se llevan de por vida.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Consecuencias en la familia

Es bueno que se haga esta pregunta a sí mismo antes de planificar su sucesión. De todas formas, recuerde que, con planificación o sin ella, los cambios en su familia se van a producir igualmente, aunque fuera de su control y, muy probablemente, en una situación crítica. Ante los cambios, es posible que todo el mundo quede satisfecho; pero lo normal es que unos crean salir ganando y otros perdiendo, y eso genera conflictos.

Con motivo del plan de sucesión, los miembros de la familia de la empresa familiar afrontan cambios de situación respecto a la misma, presentando distintas casuísticas en función del ámbito (propiedad y gestión) y en función del papel que se les reserva en el nuevo marco. He aquí las situaciones que se plantean de manera más frecuente.

En el ámbito de la propiedad, la transmisión generacional acostumbra a suponer un aumento del número de propietarios. Con ello se incrementa también el potencial de situaciones conflictivas. Además, si se parte de la posición del empresario como único propietario —o con su cónyuge—, la familia se enfrenta a una situación completamente nueva, ya que la libertad de decisión anterior se ve modificada por la necesidad o exigencia de compartir informaciones, discutir estrategias, decidir el destino de los beneficios, crear o hacer operativo un órgano de gobierno, como el consejo de administración, en el que se tomarán las grandes decisiones sobre el provenir de la empresa.

En referencia a la organización, los cambios, al afectar al vértice del organigrama, llevan asociados una nueva distribución del poder que, si se quiere que sea eficaz, debería tener como destinatarios a las personas con las competencias más adecuadas para mantenerla como una empresa rentable. En la mayoría de pymes familiares, el papel central de empresario en el día a día de la organización deja poco espacio a otros; el empresario sólo estará dispuesto a ceder el poder de decisión si tiene voluntad de hacerlo y si ve a sus sucesores suficientemente preparados para ello; si no se ha planificado con tiempo la preparación de sus sucesores, se produce un círculo vicioso que lo único que hace es mantener el statu quo del empresario.

Las posiciones finales de los miembros de la familia después de un proceso sucesorio —planificado o no— son variadas y se pueden agrupar según su grado de implicación en la empresa. De menor a mayor serían las siguientes:

LO FRATERNAL VIENE DE LEJOS

Nuestra tradición judeocristiana nos trae ya en los primeros relatos del Génesis ejemplos para todos los gustos. Caín y Abel acabaron a tortas; Noé maldijo a Cam, mientras sus hermanos, Sem y Jafet, salían airosos; Abraham expulsó a Ismael, uno de sus hijos, para quedarse con Isaac, a quien casi sacrifica; Esaú, hijo de Isaac, vendió la primogenitura a su hermano Jacob por un plato de lentejas; y los hijos de éste no soportaron la elección de José como su sucesor y casi se lo cargan. ¿Cómo no va a haber problemas entre hermanos cuando hay testamentos de por medio? Y, si se impone la elección de un sucesor para la empresa, ¿cómo no va a haber conflictos? Es lo normal.

1. Ni propietarios ni trabajadores.

Precisamente, por estar desligados de la empresa, al no ser ni propietarios ni trabajar en ella, conviene mantener actividades familiares que les incluyan y que no giren entorno a la actividad de la empresa. Hay diferencia entre aquellos que no lo son por haberlo elegido y los que se han visto obligados a ello.

Si tienen su propia profesión fuera de la empresa y su herencia proviene de otra parte del patrimonio del empresario, no suelen generar conflictos, a no ser que, excepcionalmente, las cosas les vayan mal y se desvaloricen los bienes recibidos, momento en que podrían recurrir a agravios comparativos.

Si se trata de aspirantes a la sucesión que han sido desestimados y han dejado la empresa, es posible que mantengan relaciones más tensas con los hermanos que están dentro y, tal vez, con los padres, si no han asimilado los motivos para prescindir de su candidatura.

2. Sólo propietarios. Al detentar solamente una parte de la propiedad de la empresa y contar con otra carrera profesional, su papel se asimila bastante al de los inversores. Como tales exigirán transparencia, beneficios económicos y participación en las decisiones estratégicas; también serán exigentes con respecto a la gestión del sucesor, más de lo que lo eran cuando no eran propietarios o el gerente era su padre.

a) **Es necesario** crear un consejo de administración como órgano de gobierno para canalizar sus exigencias y satisfacerlas.

b) **Conviene** formar a los nuevos propietarios en conceptos claves sobre el negocio y sobre su papel como nuevos accionistas.

c) **Un caso aparte** es el de los nuevos propietarios que quieren dejar de serlo. La venta de su parte a otros hermanos acostumbra a generar tensiones, por lo que es mejor anticiparlo, sea previendo los mecanismos de venta de esta propiedad, o mejor, cediendo patrimonio no relacionado con la empresa.

3. Sólo trabajadores. Se da en los casos en que la empresa ha sido cedida al sucesor y han sido compensados con otros bienes patrimoniales, aunque conservan su trabajo en ella. Sólo son susceptibles de generar algunas tensiones si tienen funciones directivas junto al sucesor —no mayores que las causadas por cualquier otro directivo— y, especialmente, si se consideran desestimados en sus aspiraciones de convertirse en sucesor. De la habilidad del sucesor dependerá que superen el trauma cuanto antes.

4. Proprietarios y trabajadores. Se trata de hermanos tan implicados en la empresa como el sucesor, pero con menor responsabilidad en la organiza-

ción. Su influencia dependerá en gran medida de cómo esté distribuida la propiedad y de que, en la sucesión, haya habido desestimados. El sucesor, sabiendo que la medida más conveniente es la separación de ámbitos, deberá abordar los posibles conflictos en tres frentes:

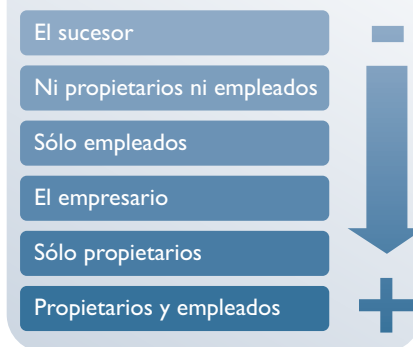
a) **En la organización** puede percibir la presión de tener que seguir demostrando que es el más competente; previa creación de un comité de dirección —en el que serán incluidos sus hermanos, si son directivos—, debe exigir argumentos racionales y objetivos, discutirlos y, en último término, si no hay acuerdo, imponer su punto de vista puesto que es el máximo responsable.

b) **En la propiedad**, si es el socio mayoritario, las dificultades serán mucho menores que si es minoritario respecto al resto de hermanos. En cualquier caso, habrá que aplicar las medidas descritas más arriba para los que sólo son propietarios, puesto que sus exigencias serán las mismas.

c) **En el seno de la familia**, el sucesor debe ser un hermano más, como el resto, sean propietarios, trabajadores o ni una cosa ni otra. Los padres seguirán siendo el centro y la autoridad, aunque su desaparición suele desembocar en un cierto alejamiento familiar; a no ser que un consejo de familia mantenga unos lazos periódicos.

5. El sucesor. Es de los que sufre un cambio más considerable en sus papeles; sin embargo, el largo proceso de preparación y el traspaso con su predecesor debería reforzar sus competencias para aguantar la presión procedente de sus hermanos y, tal vez, del empresario retirado, sobre todo si éste todavía conserva la mayoría de la propiedad o aún no se ha adaptado a su nueva situación fuera de los puestos ejecutivos. Y, eviden-

FIGURAS FAMILIARES DESPUÉS DE LA SUCESIÓN EN RELACIÓN A LA EMPRESA, SEGÚN EL RIESGO DE TENSIONES



temente, las cosas siempre le serán mucho más fáciles si cuenta con el apoyo de su familia, algo que resultará más sencillo debido a la influencia de sus padres en el ámbito familiar; en su ausencia puede haber cierta revitalización de las exigencias de sus hermanos.

6. El empresario. Aunque sea quien tiene que abordar un cambio de mayor envergadura, cuenta con la ventaja de ser quien lo ha planificado. Su pérdida de poder en la organización y, más adelante, en el ámbito de la propiedad, no debería afectar a su rol central en la familia. El sucesor haría bien en contar con su ascendencia entre sus hermanos, algo que puede ayudar a mantener la armonía afectiva de sus relaciones.

La reacción de los miembros de la familia ante un plan de sucesión vendrá muy determinada por cómo han visto cumplidas sus expectativas. Éstas se habrán fraguado a lo largo de los años en el seno de la vida familiar a partir de la interpretación de gestos, comentarios, tradiciones o supuestos, la mayoría de ellos no verbales o inconscientes; en consecuencia, no todas las expectativas creadas serán realistas.

De ahí que, si no se ha hecho antes, el diseño del plan de sucesión sea una excelente oportunidad para conocerlas, para comentarlas, para comparar su grado de solidez, para dotarlas de realismo y, sobre todo, para tratar, de forma racional, pausada y anticipada, las reacciones que generen. Si se deja pasar la ocasión, las reacciones indi-

viduales se producirán igualmente en cuanto sucedan los acontecimientos, hallarán a los miembros de la familia en una situación crítica, forzados por circunstancias externas, y cargados con la agresividad propia de quien ha alimentado unas expectativas durante años que después no se han visto cumplidas.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Siempre es mejor emplear a familiares, ¿o no?

Para una empresa familiar que se ha desarrollado con la ayuda de la familia del empresario, que acabará heredando su propiedad, es difícil imaginar que emplear a parientes sea malo. Pues, lo sentimos. De entrada no es bueno, y por varias razones de peso. A no ser que el proceso para incorporarlos sea profesional, como exige una empresa.

Los comienzos de la mayoría de empresas se caracterizan por la idea y el ímpetu inicial de un emprendedor que, a medida que su proyecto va creciendo, se ve sobrepasado; entonces acostumbra a echar mano de la familia, generalmente su cónyuge, que a su vez, pasa a ser el primer personal en plantilla.

Esta dinámica inicial mezcla sin ambages dos sistemas, el empresarial y el familiar, cuyos objetivos y contenidos tienen poco que ver entre sí. El primero es el negocio y su finalidad ganar dinero, tal vez para tener un trabajo y, con el éxito, además obtener unos beneficios que aumenten el valor de dicha propiedad; la empresa exige pensar, negociar, calcular, ganar. La familia, por el contrario, tiene por objetivo la felicidad y el bienestar de sus componentes, primero de una pareja y, más adelante, de unos hijos; la familia exige sentimientos, confianza, espontaneidad y ceder. Con el

tiempo, los hijos se podrán incorporar a la empresa y, al cabo de unos años, tal vez sus esposas...

Algunas pymes familiares, creadas por empresarios de más edad, incorporan directamente a alguno de sus hijos o cuentan con hermanos, sobrinos, parientes políticos, etc. Son fáciles de captar; son personal de confianza, no darán problemas, se dedicarán a la empresa sin contar las horas y se supone que no pondrán en peligro la paz familiar:

Sin embargo, al comparar las empresas familiares con las que no lo son, sorprende que haya tantas de entre las segundas que tengan normativas internas que prohíben o ponen freno a la contratación de familiares de empleados o, en el caso de que los haya, los mantengan separados en áreas distintas y nunca en dependencia jerárquica directa de un pariente. Algunas incluso pre-

PROBLEMAS CON LA FAMILIA

Su padre había sido algo más que un empresario. Tenía familia en todas las secciones de la empresa y muchos habían envejecido con él; eran buena gente, pero no tenían la preparación adecuada, aunque habían aprendido con los años. Su sucesor sabía que su reto principal era renovar la plantilla con profesionales con los conocimientos actualizados. Empezó la tarea con mucho tacto; en este aspecto su padre prefirió no ayudarlo. A pesar de todos sus esfuerzos para compensarles, media familia dejó de hablarle. La empresa se reorientó con éxito. El sucesor estaba orgulloso de ello. Su padre, también (en secreto).

vén que se formen parejas entre empleados, lo cual supone el alejamiento físico o funcional y, en algunas, incluso la necesidad de escoger quien se queda en la empresa y quien se va. Algo debe haber en ello para que se proceda así.

Las dificultades de tener en plantilla a familiares se resumen en la ya comentada dicotomía entre un sistema que exige decisiones racionales y competencias profesionales, y otro que valora la estima y los afectos. Además, si en una empresa sólo trabajaran parientes, el problema quedaría sujeto a los límites familiares; pero cuando hay empleados y directivos que no son de la familia, un trato diferenciado en función de los lazos de sangre tiene consecuencias directas en la motivación y en la fidelidad de la plantilla no familiar.

Ante los empleados familiares, el jefe normalmente está presionado por esta relación ambivalente: tanto al tomar decisiones que puedan implicarles, como al valorar su aportación profesional; la relación familiar “gratuita” contrasta con la relación laboral establecida mediante un contrato.

Al incorporar a un familiar, las sospechas sobre el riesgo de nepotismo planearán en la empresa, aunque nadie se atreva a manifestarlo abiertamente. Ello supone que, aunque la competencia profesional del recién incorporado acabe por imponerse, siempre quedará la duda sobre si era el mejor candidato posible para el puesto. En los casos en que se haya creado ex profeso un puesto o un área determinados, ni siquiera la competencia será suficiente para borrar las sospechas sobre una decisión equivocada —y costosa—, al menos desde el punto de vista empresarial. Evidentemente, si el familiar incorporado es incompetente o, con el tiempo, va perdiendo facultades, las consecuencias negativas no sólo alcanzan al resto de la plantilla, y especialmente a los elementos más valiosos, sino que el jefe —más aún si no es de la familia— tiene ante sí un problema de difícil solución, puesto que, de algún modo, se ve obligado a escoger entre la empresa y la familia, al tiempo que se está jugando su propia credibilidad.

CUESTIONES A TENER EN CUENTA CON FAMILIARES

- Criterios de selección profesionales
 - Formación de base y específica
 - Experiencia externa (si es el caso)
 - Rodaje interno
 - Formación y Experiencia Gerencial (si es el caso)
 - Conocimiento de la empresa
 - Implicación en el negocio
- Nivel de entrada en la empresa
- Retribución

ATENCIÓN CON...

- Nepotismo
- Crear puestos ex profeso
- Los precedentes
- Rivalidades familiares
- Efectos en la plantilla

En otros casos, cuando se trata de familias más extensas o de pymes de tercera generación o más, los problemas pueden contagiarse a otro ámbito de la empresa, el de la propiedad; si un familiar incorporado pertenece a una rama rival de la familia o tiene algún conflicto de intereses, las luchas contarán con un nuevo campo de batalla, lo cual no hace ningún favor a la empresa.

Otro de los dilemas frecuentes que se plantean en las empresas familiares es si la incorporación de los familiares se debe hacer desde la base de la empresa o directamente a las posiciones de responsabilidad. Aunque los argumentos que se esgrimen para defender estas tácticas diferenciadas tienen su lógica, se trata de un falso dilema, ya que existen formas de aunar las ventajas de ambos planteamientos. Es cierto que, si se empieza desde abajo, el familiar estará en mejor disposición para contar con el aprecio de directivos y empleados, y el empresario podrá observar su progreso y sus capacidades in situ; pero, si está destinado a ocupar puestos directivos, también está invirtiendo un tiempo precioso que podría dedicar a prepararse para ello y, entre otras cosas, a adquirir las habilidades para hacerse con el futuro liderazgo de la organización.

En cualquiera de los casos, la mejor consigna es la de la preparación a conciencia de su perfil competencial; el familiar que llama a la puerta de la empresa debe estar, como mínimo, tan preparado como el mejor candidato externo para el puesto. Además de su preparación técnica y gerencial, si es el caso, hay que exigirle una implicación superior en el negocio, como corresponde a un miembro de la familia propietaria. Todo ello debe darse en grado sumo si el familiar incorporado es el futuro sucesor, algo que ya será de sobras conocido —o supuesto— por el resto de la organización.

Dentro de la preparación del sucesor hay que incorporar una formación práctica dentro de la empresa que incluya un rodaje por el máximo número posible de áreas funcionales y no necesariamente al frente de ellas, aunque en estrecho contacto con su responsable. Se trata de una formación imprescindible, ya que de ella puede depender su facilidad para acceder, en su momento, al liderazgo de la organización.

Para el sucesor —a veces también para el empresario— no resulta nada fácil pasar de una política de puertas abiertas a una política de rigor en la contratación de familiares; la existencia de precedentes crea agravios comparativos de difícil arreglo en el seno de la familia. En estos casos siempre será más objetivo el punto de vista de los directivos familiares y de los expertos externos que el de los propios familiares.

La mejor solución para las empresas familiares está en el establecimiento previo de unas normas escritas para la incorporación de familiares. Si la familia dispone de un Protocolo Familiar, éste suele incluir no sólo este aspecto, sino el nivel de entrada y la retribución de los miembros de la familia, además de las compensaciones —la entrega de acciones, por ejemplo— para evitar que alguno, sea por su actitud negativa, sea por su falta de capacidades, se incorpore. En ocasiones, los empresarios familiares parece que olviden que la empresa es el medio de vida de la familia y que, con decisiones empresariales tomadas con el corazón pero no con la razón, están arriesgando también su patrimonio.

Si el empresario no ha velado por fijar unas normas internas profesionales para el empleo de familiares, a pesar de su encomiable intención de querer hacer un favor a la familia, podría encontrarse con que no sólo no lo ha hecho a la empresa, sino que, a la postre, las relaciones familiares probablemente van a acabar pagando los platos rotos.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Se habla mucho del protocolo familiar...

La moda de algo no siempre va ligada con su aplicación. Es lo que pasa con el protocolo familiar. Todo el mundo habla de ello y sólo unos pocos se atreven a ponerlo negro sobre blanco. Y se ahorrarán discusiones y disgustos entre la familia, porque un protocolo permite adelantarse a los acontecimientos y pactar entre todos la conducta a seguir cuando se produzcan. Es un compromiso para la relación entre familia y empresa.

Si de los tres sistemas que conforman una empresa, los dos que están directamente relacionados con la empresa tienen sus órganos de gobierno —el Consejo de Administración para la Propiedad y el Comité de Dirección para la Gerencia—, parecería que la simple reunión familiar alrededor de una mesa ya podría hacer sus veces en el entorno familiar. Pero no es así, porque tocaría con dos problemas:

- La familia no se ha creado con esta finalidad y su objetivo es puramente afectivo, por lo que hablar de la empresa con los criterios racionales y fríos que exige el tema no es fácil, aunque puedan hablar de ella, como del trabajo de cualquier otro miembro;
- Por otra parte, quizás algunos familiares no están relacionados con la empresa, ni por su trabajo ni como futuros propietarios.

Es por ello que algunas empresas familiares —no más del 10%— han creado un ór-

gano de gobierno específico: el **Consejo de Familia**. Éste sería el organismo encargado de regular las actividades empresariales y extra-empresariales relacionadas con la empresa y con el patrimonio familiar. Así, en él, por una parte, se acuerda entre los familiares las reglas sobre el capital de la sociedad y sobre el funcionamiento de sus órganos de gobierno, y es el foro donde se discuten los problemas del momento o las políticas de futuro; por otra, es el órgano de defensa de los derechos de la familia, donde se fijan los criterios para la incorporación de familiares a la empresa y se define el estatus de los que ya trabajan en ella.

En un Consejo de Familia deben estar presentes todos los familiares relacionados, de una forma u otra —como empleados y/o propietarios (actuales o futuros)—, con la empresa y sus cónyuges. Allí se habla sobre todo de la empresa, y es aconsejable que se respire un ambiente relajado y agradable. La madre de familia tiene una participación especialmente activa a la hora de organizar sus reuniones periódicas, un par

al año, como máximo. Pero la función del Consejo por antonomasia —y la mejor ocasión para crearlo— es la elaboración, aprobación, revisión y corrección, en su caso, del Protocolo Familiar:

¡SI LO HUBIÉRAMOS TENIDO!

Es la frase más habitual cuando el problema ya no tiene solución o es muy complicada. El hijo montó un negocio paralelo al familiar y se convirtió en competencia directa. Otro creó una empresa especulativa de un producto que estaba en oposición frontal con la imagen de salud de la empresa familiar. Otro vendió sus acciones a un tercero, que no era de la familia. Otro está cobrando mucho más de lo que se merece. Otro no cejó hasta incorporar a su hijo, un vividor, en la empresa. Nada se lo prohibía. Una hija estuvo enfrentándose en público con su hermano hasta que leyó las cláusulas de un protocolo familiar que no quiso firmar. Pero entonces, ¡cambió!

Un **protocolo familiar** es un acuerdo consensuado que fija el marco de las relaciones entre empresa y familia. El principal valor añadido del protocolo está en la discusión que engendra entre los miembros de la familia, por lo que, a todas luces, es mucho más importante el proceso de elaboración hasta llegar a un pacto que el resultado final, entre otros motivos, porque no tiene fuerza legal por sí mismo, sino que su fuerza vinculante está en el compromiso de buena voluntad entre todos sus participantes. Por ello mismo no es recomendable abordarlo en épocas de tensión o cuando las relaciones entre familiares no son buenas, puesto que se servirá en bandeja un nuevo campo de batalla.

Su principal finalidad es la de asegurar la continuidad del negocio en manos de la familia, garantizando principios básicos como la unidad, la armonía, sus valores empresariales fundacionales o los criterios de ren-

dimiento económico; también crea los fundamentos y los mecanismos para que los miembros de la familia estén informados de su evolución; y, además, puede descender hasta las cuestiones de mayor detalle sobre la relación de los familiares con la empresa, sea con respecto a la propiedad o a su trabajo en ella, e incluso puede incluir las bases para el mismo plan de sucesión. Por todo ello, es muy conveniente que el protocolo quede por escrito y, a poder ser, esté firmado por todos sus participantes o, cuando menos, por sus representantes.

Existen protocolos familiares para todos los gustos; desde extensos volúmenes que quieren abarcar hasta el más mínimo detalle hasta un simple folio con los acuerdos mínimos pactados entre los miembros de la familia. Algunos de los puntos susceptibles de ser incorporados son:

- Antecedentes (motivos del protocolo, principios y valores básicos, responsabilidad, ética...).
- Ámbito del protocolo (a qué bienes empresariales y miembros afectará).
- Misión (cómo debe ser la empresa y qué finalidad tiene de cara a la familia).
- Visión (cómo debe ser la empresa en el futuro, hacia dónde debe orientarse).
- Objetivos (qué tipo de metas se fijan para la empresa).
- Estrategia (forma de actuar de la empresa para conseguir sus objetivos).
- Políticas financieras (política de endeudamiento, de dividendos...).
- Transferencia de acciones y liquidez (mortis causa, inter vivos, limitaciones...).
- Organización (estructura básica, mecanismos de participación en la toma de decisiones,...).

- Trabajo de familiares en la empresa (requerimientos para el acceso, política de retribución, mecanismos de control y valoración,...).
- Órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comité de Dirección, Consejo de Familia).
- Sucesión (criterios de designación y perfil del sucesor; fases del proceso...).
- Solución de litigios (criterios para abordarlos y solucionarlos...).
- Enmiendas al protocolo (aprobación, revisión...).

PROTOCOLO FAMILIAR

- A quien afecta
- Qué valores y principios
- Misión y visión
- Metas y estrategias
- Políticas y liquidez
- Transmisión de acciones
- Consejo de administración
- Toma de decisiones
- Comité de dirección
- Organigrama
- Ingreso de familiares
- Retribución de familiares
- Plan de sucesión
- Consejo de familia
- Litigios y enmiendas
- Revisión

Fdo.



La duración del proceso de elaboración de un protocolo familiar depende mucho del ritmo que se le imponga al ejercicio, el cual estará a su vez influido por la extensión de la familia, el nivel de detalle deseado y, especialmente, el grado de acuerdo entre sus miembros. Pero el proceso siempre sigue las tres fases:

1. Definición de prioridades con el empresario y su cónyuge.
2. Discusión entre todos los familiares implicados, la más larga, ya que incluye todas las actualizaciones del borrador.
3. Ejecución de los acuerdos, es decir, la adaptación de los testamentos individuales y de los estatutos societarios a los pactos del protocolo. El testamento y los estatutos obligan ante la ley, pero otros aspectos, los más abstractos o los relativos a la organización, sólo contarán con la fuerza del compromiso.

Tanto las empresas como las familias son organismos vivos y dinámicos, por lo que sufren cambios continuos; ello obliga a prever fechas de revisión periódica de los acuerdos tomados en el protocolo, que pueden coincidir con las reuniones del Consejo de Familia o pueden forzarse con un número mínimo de familiares interesados en ello.

El protocolo familiar no es el único pacto posible entre familiares. Para algunas familias constituye un reto excesivamente ambicioso que piensan que nunca podrán abordar. En su defecto, el denominado **Pacto entre Propietarios** supone una versión reducida del protocolo, puesto que solamente afecta a los conceptos relacionados con la propiedad de la empresa; en sus acuerdos se incluyen la regulación de incompatibilidades de funciones entre negocios personales y familiares, la forma de abordar nuevos negocios y la obligatoriedad de participar en ellos o no, la forma y las limitaciones en las transmisiones de acciones, los mecanismos de información sobre modificaciones de la propiedad, o la manera de solventar los desacuerdos por vía amistosa o, en su defecto, por un arbitraje.

Finalmente, sea un protocolo, sea un pacto, la participación de expertos externos acostumbra a ser aconsejable, sobretodo para

facilitar acuerdos, entre otras cosas porque es difícil ser juez y parte. Si el protocolo familiar puede incluir las bases de un futuro plan de sucesión, el inicio de éste también puede ser una ocasión óptima para elaborarlo, puesto que ahorrará muchos proble-

mas futuros, tanto al sucesor como entre los miembros de la familia, al marcar los criterios a qué atenerse cuando se produzcan situaciones que el protocolo ya había previsto. Y además, con la aquiescencia de todos los familiares implicados.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Expectativas familiares ante mi sucesión

Ante la sucesión, la familia tiene ante sí numerosos interrogantes y expectativas individuales muy variadas. Las mejores perspectivas de beneficios futuros pueden verse enturbiadas por problemas entre los miembros de la familia y, a la inversa, los mejores deseos de armonía familiar se pueden truncar ante unas pérdidas económicas o exigencias de aportación de capital.

Como le ocurre a cualquier grupo, el familiar también presenta ante los cambios una actitud ambivalente. Por una parte, teme sus consecuencias; lo que funcionaba razonablemente bien podría dejar de hacerlo; o bien, los cambios podrían afectar a la posición relativa de sus miembros, posición a la que ya estaban acostumbrados. Por otra parte, los cambios apuntan hacia nuevas oportunidades y hacia nuevos retos; una nueva orientación del rumbo puede hacer que las cosas vayan mucho mejor y, para algunos de sus miembros puede representar una ganancia respecto al resto. Así pues, en la familia —cada uno de sus miembros— se crean expectativas ante los cambios y, al mismo tiempo, los teme. Y la sucesión al frente de la empresa familiar es un cambio en toda regla.

En efecto, para la mayoría de pymes familiares la posición del empresario es absolutamente central; suele acumular la mayoría de la propiedad —si no toda— y con ella la capacidad para fijar las estrategias, todo el poder de las decisiones ejecutivas y su control, muy a menudo el

liderazgo de la organización y, junto con su cónyuge, la autoridad del sistema parental en la familia. Para el empresario, pues, su sucesión sólo será planteable de manera fácil, si ve en su familia una implicación total hacia la empresa, algo de lo que deberá asegurarse antes de ponerse manos a la obra con el diseño del plan.

Pero el grado de implicación familiar hacia la empresa puede estar lleno de matices. Para empezar, si se trata de un empresario que ha fundado la empresa, será difícil que sus hijos sientan hacia ella la vivencia de quien ha sido capaz de crearla de la nada, habiendo superado todos los obstáculos típicos de los comienzos; para sus posibles sucesores, siempre será la empresa de su padre. Y si se trata de una empresa de segunda generación o posterior, la dispersión familiar, junto con una mayor distribución de la propiedad, no hace sino aumentar el riesgo potencial de conflictos de intereses, al tiempo que suele disminuir la cohesión familiar y el grado de implicación personal con el negocio.

UNA SUCESIÓN IMPOSIBLE

Cuando los dos socios quisieron retirarse, encargaron un plan de sucesión. Habían fundado una empresa en la que uno aportaba el saber hacer, y el otro el control y la representación; a pesar de la gran diferencia, eran amigos. Su sueño era reeditar la sucesión en la figura de sus hijos respectivos. Éstos eran el espejo de sus padres, pero uno ya no estaba dispuesto a trabajar para el otro. Pero éste no era el principal problema. Si la empresa no cambiaba de orientación y no emprendía una reestructuración, no ofrecía suficientes incentivos a las familias propietarias. Sin incentivos y con problemas, no hay empresa que valga. Final de trayecto y liquidación.

Si los hijos tienen una imagen interiorizada positiva de la empresa y han demostrado su predisposición a dedicarse profesionalmente a ella, los empresarios todavía podrán tener sus dudas respecto a sus verdaderas intenciones para querer continuar la empresa; si a algunos les basta la satisfacción que les da sentirse admirados por sus hijos, otros temerán que la empresa sea un refugio para lo fácil, lo cuál en modo alguno es un buen signo de futuro, ni para el negocio ni para ellos.

Con independencia de la influencia que la historia de la empresa familiar haya ejercido en cada miembro, existen dos aspectos que determinan el grado de atracción —o temor— de una empresa para las familias propietarias: los incentivos y la forma en que se abordan y resuelve los conflictos de intereses.

Si no hay incentivos atractivos en la empresa familiar, es poco probable que la familia quiera continuar con el negocio. Desestimado en muchos casos el incentivo que supone sentirlo como un proyecto personal propio, aún quedan muchos más. Los incentivos económicos son los más visibles; para muchas familias su empresa es el principal medio para asegurar unos ingresos, tal vez el puesto de trabajo para varios de sus miembros y la base sobre la que se ha creado su patrimonio. También los incentivos sociales ejercen una fuerte

atracción; el estatus, la reputación y la popularidad en el entorno más próximo son ganancias conseguidas con los años. Finalmente, para algunas familias existen incentivos emocionales como el hecho de trabajar juntos o de arrimar todos el hombro ante los distintos retos; para algunas representa el nexo de unión más fuerte entre sus miembros. Cualquier amenaza a la mengua de dichos incentivos es vivido como un peligro y refuerza su resistencia a los cambios.

TEMORES Y EXPECTATIVAS DE LA FAMILIA

- Imagen interiorizada de la empresa
- Incentivos:
 - Económicos
 - Sociales
 - Emocionales
- Resolución de los conflictos

SOLUCIONES

- Un nuevo líder: el sucesor
- Pacto familiar: protocolo
- Plan de sucesión:
 - Profesionalización de la empresa
 - Buenas relaciones familiares
 - Compartir valores y visión

Pero si el mantenimiento del nivel de los incentivos se consigue a costa de luchas internas, de disgustos o de sufrimiento, algunos de sus miembros pueden considerar que estos costes son excesivos. Es por ello que la forma habitual como se resuelven los conflictos en el seno de la familia también resulta un factor clave. Mientras el empresario estaba en el centro y mantenía un liderazgo indiscutible, los problemas, para bien o para mal, tenían una rápida solución; no en vano el liderazgo de alguien también depende de quienes se lo ofrecen. Pero con los cambios asociados a la sucesión y los huecos que deja la retirada del empresario, la ubicación de cada cual cambia, las diferencias se hacen más evidentes y los conflictos no hallan una salida tan fácil.

El plan de sucesión del empresario debería prevenir estas situaciones, fuentes potenciales de problemas en la empresa y, especialmente, en el seno de la familia. Para ello, existen dos caminos que, sin ser excluyentes, pueden ayudar a mantener la atracción por el negocio, asegurando el nivel de los incentivos y disminuyendo la carga negativa de los posibles conflictos:

- **Un nuevo líder.** La aparición de un nuevo líder supone volver a la situación original, cambiando el empresario por el sucesor: Pero no resulta un proceso rápido, puesto que los miembros de la familia exigirán pruebas no sólo de su competencia profesional, sino de sus buenas intenciones respecto a la familia antes de darle la confianza suficiente

como para que se erija en su nuevo referente. Además, es improbable que el sucesor adquiera de golpe el papel central de su padre en el sistema de la propiedad y mucho menos en la familia.

- **Un pacto entre familiares.** Esta alternativa es mucho más fácil porque establece un marco de las relaciones entre la familia y la empresa, por lo que todos saben a qué atenerse, qué pueden esperar y qué está fuera de los límites. El instrumento por excelencia es el protocolo familiar que, por escrito y firmado por todos los implicados, presenta la ventaja de haber sido discutido entre ellos y, por tanto, asumido como un compromiso ante el resto.

Es normal que, ante un cambio tan profundo como el del empresario, la familia tenga temores sobre el alcance que pueda tener y las consecuencias que pueda acarrear en el ámbito familiar e individual. El mejor antídoto está en un plan de sucesión elaborado a conciencia, teniendo en cuenta los distintos puntos de vista, pero asegurando que, al final del proceso, todos los familiares implicados compartan el espíritu y los valores del negocio familiar: Sólo con una perspectiva profesionalizada para la empresa y con el tacto necesario para mantener unas relaciones armónicas en el seno de la familia se conseguirá alejar los fantasmas de futuro y potenciar las esperanzas que todo cambio también lleva consigo. El empresario tiene, pues, en sus manos la llave maestra para diseñar lo que puede llegar a ser la empresa de sus sucesores.

 **Mis pensamientos**

 **Mi planificación**

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

MI ORGANIZACIÓN

- 39. ¡Todos dicen que hay que profesionalizarse!
- 40. Lo que dejo a los que me sustituirán
- 41. Formas de traspasar la dirección
- 42. No aceptarán a un líder que no sea yo
- 43. ¡A ver cómo reacciona mi plantilla!
- 44. No sé en qué puede ayudarme la plantilla...
- 45. Tal vez sea el momento de incorporar a un gerente externo
- 46. Cuando hay varios sucesores que quieren dirigir
- 47. Necesitaré ayuda externa para mi sucesión
- 48. Algunos hijos nunca podrán dirigir mi empresa

¡Todos dicen que hay que profesionalizarse!

Hay expresiones como “entre todos los hacemos todo” que distinguen la forma de trabajar de una empresa familiar de otras que no lo son. La figura paradigmática del empresario es también otro rasgo distintivo. A juzgar por los resultados, en general, no les ha ido mal. Pero, ¿hasta cuándo? El éxito futuro en los mercados pasa por la profesionalización, y esto lo saben también los sucesores. ¡La sucesión le ofrece una ocasión!

Las empresas familiares son mayoría en todos los países del mundo. Algo deben tener las familias que son capaces de armar el hombro para que el proyecto de un emprendedor se haga realidad y se convierta en el medio de vida de toda la familia, incluso en sucesivas generaciones.

Las pymes ejemplifican el proceso que siguen la mayoría. El empresario se nutre del esfuerzo y del capital de la familia para crecer en los primeros estadios de vida de la empresa. El empuje que cada nuevo proyecto exige no sabe de horas de dedicación y todos se vuelcan para superar los obstáculos que aparecen en su camino para encontrar su puesto en el mercado y, más adelante, para mantenerlo ante las embestidas de nuevos competidores. Con la globalización esta situación ha alcanzado su grado máximo.

El empresario tiene la empresa en su cabeza y sabe prácticamente en todo momento qué decisiones son necesarias. Con

la misma intuición natural que le ha dado resultado, va adaptando estrategias; busca los recursos materiales y humanos que mejor se adaptan a sus necesidades, los moldea a su imagen y semejanza y los controla al detalle para que todo salga según sus planes, unos planes más improvisados que planificados. Como resultado, muchas empresas familiares muestran un cierto caos organizado en su estructura, con un alto grado de polivalencia de sus trabajadores, acostumbrados a estar donde se les necesita, que contrasta con su poca capacidad de decisión, muy concentrada en la persona del empresario.

Al mismo tiempo, la imbricación de la familia con la empresa se refleja en numerosos ámbitos. ¿Quién no conoce casos de micro y pequeñas empresas en que del mismo “cajón” salen el cambio para los clientes, los pagos a proveedores, las chucherías para los nietos, los beneficios para los propietarios y el salario para los trabajadores? Las reuniones de trabajo se llevan

a cabo durante la comida diaria o en el trayecto hacia la empresa; se aprovechan los días festivos para poner un poco de orden; ante una necesidad puntual de personal se acudiría a algún familiar para que eche una mano; y, así, con la ayuda de todos, se van superando etapas.

Lo que ocurre también es que, de esta forma, el límite para la empresa lo ponen las facultades del empresario –intuición, capacidad de análisis, acierto en la toma de decisiones y esfuerzo– y la disponibilidad del resto de la familia. Sería un error pensar que el empresario tiene una naturaleza sobrehumana y que no sufre desgaste con el paso de los años; o que la familia no tiene una dinámica propia, con unos miembros que van cambiando sus prioridades, no siempre acordes con la dirección de la empresa. Si a ello se añaden las crecientes exigencias de los mercados y, sobretodo, la organización operativa de los competidores, se nos abre un panorama en el que la profesionalización se erige como una condición de supervivencia en el futuro.

La profesionalización de la empresa no es ni una crítica hacia la forma en que se ha gestionado hasta el momento, ni ninguna treta para hacer que sean los no familiares quienes la gestionen; es la forma con mayores posibilidades de éxito en los momentos actuales, con unos criterios racionales y objetivos, con unas estrategias planificadas, con estructuras operativas eficientes y con unas prácticas y unos instrumentos más propios de una empresa que de una familia; y abarca desde las funciones específicas de la Propiedad hasta las tareas y decisiones que conforman la gestión del día a día.

El primer paso previo para asegurar una gestión profesional es la separación de los tres sistemas que componen la empresa familiar –Propiedad, Empresa y Familia–, dando al César lo que es del César... Ello implica usar argumentos técnicos, racionales,

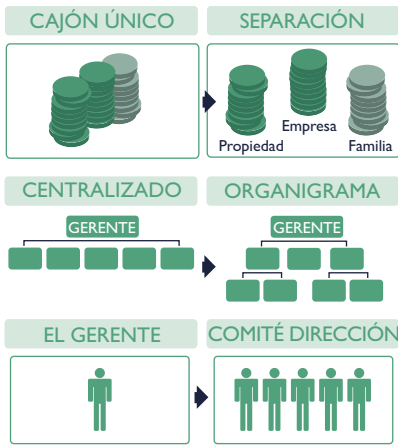
LOS ERRORES MÁS HABITUALES

Cuando alguna empresa familiar se decide a implantar un Comité de Dirección dada la inercia que tiene, incurre en el error de considerarlo un órgano exclusivo para los directivos familiares; a veces, se reserva información para los familiares sin motivo suficiente, ante el desencanto de los que no lo son; en otras, se espera que los directivos de fuera de la familia acaten sin más las decisiones de la familia. Y es que no hay que confundir los lazos afectivos de la familia con los contractuales de los directivos. Cuando en una empresa todo el comité de dirección es de la familia, mala señal. Los directivos no familiares son piezas claves para la empresa, pero no son de la familia (ni quieren serlo...).

numéricos y objetivos para la empresa y dejar para a familia la mayor parte de los afectivos, sentimentales, emocionales y subjetivos; también ayuda dedicar espacios físicos a cada ámbito, la empresa para las reuniones y el hogar para la vida en familia. También el tiempo de dedicación a cada sistema tiene su importancia para no mezclar decisiones empresariales con criterios emocionales, aprovechando vacaciones y días festivos para cultivar la relación familiar y los hobbies, actividades que serán de gran importancia para el empresario en el futuro.

Esta separación debe hallar su continuidad en el aspecto contable y económico. Existe un capital de la empresa, y uno del empresario y su cónyuge a título personal, que no son lo mismo; existen unos sueldos por el trabajo desarrollado y unos resultados empresariales que, después de cada ejercicio, permitirán saber si es posible repartir beneficios o no. Si el empresario tiene hijos trabajando con él, les pagará un sueldo; les deberá abonar una parte de los beneficios

PROFESIONALIZAR LA EMPRESA



en el caso de que se haya decidido repartir; siempre que sean propietarios; y, si necesitan alguna ayuda, como padres, siempre podrán dársela; sólo si mantienen clara la diferenciación podrán evitar agravios comparativos, no sólo entre sus hijos, sino entre éstos y otros empleados y directivos y, si los hay, otros propietarios.

Un rápido reflejo del grado de profesionalización se observa en la estructura de la empresa. No se trata sólo de disponer de un organigrama gráfico de funciones –y no tanto de personas, que son sustituibles– sino de que éste sea lógico, eficiente y, sobretudo, operativo, es decir, que refleje el funcionamiento real de la organización; se trata de que sus distintos niveles jerárquicos coincidan también con los niveles en la toma de decisiones, algo improbable si todas éstas deben pasar por el empresario y su familia, como ocurre en muchas pymes que tienen una línea de mandos –directivos e intermedios– muy desaprovechada al no permitir que las tomen. En una organización profesionalizada, el organigrama irá más allá de la definición de funciones, ya que los niveles retributivos serán coherentes con ellas y con la aportación anual de cada cual a los resultados, que puede ser en forma de retribución variable; ello obligará a disponer de una política

de recursos humanos que permita tener al mejor en cada puesto y mantenerlos con una batería de herramientas que les motiven, integren y que permitan su crecimiento dentro de la empresa.

El gobierno de una empresa profesionalizada debe abandonar progresivamente la excesiva personalización en la figura del empresario, puesto que no sólo supone una concentración del riesgo de equivocarse, sino que desaprovecha las aportaciones de sus colaboradores. Con este fin, se crean los órganos de gobierno correspondientes al ámbito de la propiedad y de la gerencia.

El Consejo de Administración, que reúne a la propiedad, tiene su contrapartida en el nivel ejecutivo. El Comité de Dirección es la reunión periódica del gerente o director general con los directivos que dependen directamente de él, sin importar que sean de la familia o no, y se convierte en el órgano de gobierno del día a día de la organización; se presentan temas, se discuten

ALGUNAS VENTAJAS DE TENER UN COMITÉ DE DIRECCIÓN

- Los directivos conocen mejor la estrategia de la empresa.
- Todos saben lo que hacen en otras áreas de la empresa.
- Mejora el resultado del conjunto, al coordinar sus actividades.
- Los directivos participan en las decisiones.
- Motiva a los directivos no familiares y los integra.
- Motiva a los directivos familiares y les autoexige.
- Facilita el conocimiento mutuo y el compromiso con la estrategia de la empresa.
- El responsable último es siempre el gerente.
- La frecuencia óptima de reunión es semanal o quincenal.

posibles alternativas y se toman decisiones colectivas, que todos asumen como propias y que llevan a la práctica dentro de sus áreas funcionales. Si, además, implementan herramientas de planificación y control, como un cuadro de mando o similar, su estilo se contagiará al resto de la organización. Del correcto funcionamiento del comité dependerá que los participantes se sientan motivados o frustrados, pero el gerente, lejos de perder autoridad, la reforzará y ahorrará mucho tiempo en despachos individuales.

A aquel empresario acostumbrado durante años a la relación individualizada con sus

colaboradores o a tomar todas las decisiones y a controlarlo todo, le puede resultar difícil abordar cambios tan profundos; pero, con toda seguridad, su sucesor habrá sido formado en las técnicas de dirección más actualizadas y, muy probablemente, tendrá unos criterios más profesionalizados. El plan de sucesión representa una excelente oportunidad para poner la organización al día. En el período de preparación del sucesor que transcurre dentro de la empresa, éste también deberá aprender a rendir cuentas de sus resultados y de su gestión a su superior, que puede ser el empresario o uno de sus directivos. Sólo así se podrá esperar de él que sea un buen gerente.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Lo que dejo a los que me sustituirán

Absorto como suele estar el empresario en afrontar las urgencias diarias, es el primer sorprendido al contemplar lo que supone tener una empresa. Realizar un análisis pormenorizado de lo que significa es un ejercicio muy sano, ya que sitúa a la empresa de forma realista, sin películas fantásticas. Y un plan de sucesión es prepararle un final feliz.

Las intenciones con que se inicia cualquier proyecto empresarial pueden ser muy variadas; para algunos emprendedores es una forma de tener un puesto de trabajo para ellos y quizás para su familia; para otros es una necesidad personal que nace de su propia inquietud artesana, técnica o comercial; para otros es una inversión puramente económica que persigue una rentabilidad del capital invertido. Unos eligen esta opción entre otras o la heredan de sus padres, otros no tienen más alternativa y también los hay que se encuentran con una empresa propia casi por casualidad. Pero, cuando el proyecto se convierte en empresa y su desarrollo -natural, casual o inducido- supera con creces la intención inicial, estamos ante una organización económica con capacidad para generar riqueza.

Por eso ya no se trata de pasar sólo la titularidad de unas acciones como quien acude a la Bolsa, ni de un simple recambio en los puestos directivos, sino de algo más, de un legado empresarial en toda regla, con independencia de su significado jurídico. El concepto de un negocio que sirve a una misión

y una visión de empresa es más amplio y va más allá del propio empresario, cuando éste busca que haya una continuidad en un círculo reducido de personas que están relacionadas por vínculos familiares.

Hacia el final de su trayectoria como empresario le conviene saber qué tiene exactamente entre manos antes de decidir a quién puede transmitirlo con garantías. Será oportuno realizar un esfuerzo de cuantificación para poder disponer de un balance documentado y lo más fiel posible a la realidad, si es necesario con el apoyo de terceros. Aún así, los componentes de su legado empresarial no siempre podrán ser cuantificables, sino que algunos serán más abstractos o filosóficos, aunque no por ello serán menos importantes, puesto que a menudo son éstos los que ilusionan, entusiasman y empujan hacia los resultados cuantitativos.

Así pues, el legado empresarial está constituido por una serie de elementos:

1. Activo físico: Es lo más evidente a la vista. Las instalaciones y los equipos, tanto

la maquinaria como los medios tecnológicos o de transporte, le permiten producir, innovar, vender. Según la política de reinversión seguida hasta el momento por la empresa, pueden estar anticuados o, tal vez, sean lo bastante modernos como para asegurar su adecuación durante unos años. Su valor radica no sólo en la cantidad, sino sobretodo en su grado de puesta al día. Los activos inmobiliarios (terrenos, naves, ...) tienen valor de mercado fácilmente determinable a través de tasaciones expertas.

2. Activo inmaterial: Incluye, como elementos más destacados, las marcas y patentes y, sobre todo, el llamado "fondo de comercio". No resulta fácil poner una cifra de valor a la base de clientes que tiene la empresa, su reputación en el mercado, su posicionamiento en el sector. Resulta más fácil operar con la cuota de participación en el mercado y con el potencial de venta que tiene. No obstante, siempre resultarían meras aproximaciones.

3. Estructura de financiación: Los recursos financieros que figuran en el Activo de la empresa tienen un valor objetivo fácil de determinar; sea líquido monetario, sean acciones, fondos de inversión y otros. En el pasivo, los recursos propios tienen también valor objetivo, pero al valorar la empresa deberá tenerse en cuenta su nivel de endeudamiento a corto y a largo plazo. Lógicamente, una empresa tiene mucho más valor para el empresario si descansa en recursos propios que si descansa en endeudamiento.

4. Capital humano: En empresas familiares acostumbra a ser el capital más crítico. De él suele depender que la empresa sea competitiva y lo continúe siendo en el futuro, que sea capaz de superar los obstáculos que se presenten o, por el contrario, que el resto de elementos del legado (activos materiales, inmateriales, ...) pierdan valor. Dentro de este capítulo,

en el que la organización es el centro, habrá que diferenciar:

- **Las personas:** Sus competencias serán claves; sus conocimientos, habilidades, actitudes y predisposición general, aunque variables a escala individual, serán el principal activo de la empresa. Su grado de obsolescencia o de actualización, gracias a la incorporación de nuevos empleados y a la formación continuada de los recursos humanos, determinarán su valor.

- **El equipo y el estilo:** Poco fruto va a dar un conjunto de empleados competentes que hagan la guerra por su cuenta. El secreto de los buenos resultados está en un equipo cohesionado que comparta los objetivos; es el estilo de dirección del empresario —y de su

¿ANÁLISIS PREVIO? ¡IMPRESINDIBLE

Los planes de sucesión pueden hacerse de varias maneras, pero siempre es necesario saber qué es lo que incluye el legado y en qué estado se halla. Algunos planes están llamados al fracaso porque quieren pasar por alto cualquier análisis previo de la empresa y de la familia. Cuando un empresario prohíbe el contacto de los asesores con algún familiar o con algún directivo de la empresa (o con todos), nos está señalando dónde está una más que probable fuente de conflictos en el futuro, a no ser que existan causas de fuerza mayor evidentes. Por el contrario, cuando los más reticentes están ante los resultados obtenidos, la mayoría no pueden disimular su satisfacción personal. Pero, no nos engañemos, también los hay que reciben un baño de dura realidad; éstos no tienen sólo un problema de sucesión... ¡Es mayor!

línea de mandos— el que va a hacerlo posible o que sólo sea una buena intención. Si la organización está compuesta por equipos dotados de autonomía y coordinados entre sí, contará con capacidad de maniobra suficiente como para no depender siempre de las decisiones del empresario. Además, las políticas establecidas para que la empresa alcance sus objetivos marcarán su estrategia competitiva, que debería mantenerse estable a pesar de los cambios del entorno.

- La cultura empresarial: Aunque sea el aspecto más filosófico, es el fundamento de la propia empresa y el empresario tiene mucho que ver con ello. Incluye los valores básicos de la empresa, su forma de entender el negocio, de trabajar, de priorizar las estrategias, de operar con clientes y proveedores, de tratar a empleados y competidores, en definitiva, de competir en el mercado. Es, pues, lo que distingue a una empresa del resto; por tanto, el empresario velará porque toda su familia y todos los directivos de su organización compartan dichos valores; si no es así, entrará en una crisis de identidad que puede poner en peligro su propia continuidad.

CAPACIDAD COMPETITIVA

La suma de todos los componentes del legado empresarial conferirá a la empresa su verdadera capacidad competitiva. Algunos de ellos, sus puntos fuertes, serán los que hacen de ella una empresa competitiva y capaz de aprovechar las oportunidades; otros, los puntos débiles, la hacen vulnerable a las amenazas procedentes de su interior o del entorno. Ante la sucesión, es conveniente que el empresario sea capaz de sintetizar en un mapa realista los puntos fuertes y los débiles, las amenazas y las oportunidades de la empresa, de modo que el sucesor sepa a qué atenerse, pueda fijar sus retos principales y focalizar sus esfuerzos en el futuro.

POTENCIAL DE FUTURO

En una empresa familiar no basta con que la empresa sea competitiva por sí misma en el momento presente; el empresario no debe olvidar que ésta debe ser capaz de seguir generando beneficios para los futuros propietarios, sea en forma de dividendos, de otras rentas o de revalorización de la empresa, sin olvidar que, con cada generación, el número de propietarios aumenta. De ello dependerá en gran medida el interés de la familia por continuar implicada en la empresa.

Si el ejercicio de identificar el alcance del legado empresarial se lleva a cabo antes de iniciar el plan de sucesión, se dispone de unos años para fortalecer lo bueno y para mejorar lo menos bueno, por lo que es muy probable que dicho legado, pueda aumentar su valor al final del proceso; así, el plan de sucesión habrá tenido un alcance superior al de facilitar un simple recambio en la cúpula, ya que habrá revalorizado la empresa. Si, una vez terminado con éxito el plan sucesorio, el empresario ve a su sucesor capaz de mantener y aumentar su legado empresarial, la familia seguirá incluyéndolo en el patrimonio; si no fuera así, sea porque no existiera posible sucesor, sea porque fuera inviable una gerencia en manos de un profesional externo a la familia, al menos habrá aumentado el valor de la empresa por si hay que ponerla en venta.

EL LEGADO EMPRESARIAL

Activo físico

Activo inmaterial

Recursos financieros

Capital humano

Personas competentes

Equipo y estilo de mando

Cultura empresarial

Capacidad competitiva

Potencial de futuro



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Formas de traspasar la dirección

Si llega a plantearse esta pregunta ya tiene una gran ventaja sobre otros empresarios. La mayoría nos sorprende por su falta de previsión, como si nunca tuviera que llegar el momento, aunque todos sabemos, incluido el empresario, que llegará. Y si no han previsto nada al respecto, harán que su empresa pase por el “valle de la muerte”, un lugar inhóspito donde todos salen perdiendo...

El momento en que el empresario pasa la gerencia a manos de su sucesor marca un punto de inflexión en la evolución de la empresa. No sólo se le conceden unos poderes determinados desde el punto de vista legal, sino que el nuevo gerente deberá tomar las últimas decisiones sobre el día a día de la empresa y será responsable de ellas ante el propietario. Traspasar sólo los poderes sin cambiar nada respecto al funcionamiento de la organización, no es traspasar la gerencia; por otro lado, traspasar la gerencia sin el traspaso de poderes significa que para decisiones que requieren firma deberá acudir al empresario.

No obstante, el traspaso de la propiedad no tiene por qué coincidir con el de la gerencia, no suele hacerlo y, en la mayoría de los casos, no es ni siquiera aconsejable, puesto que estar al frente de la propiedad no tiene las mismas exigencias que estar al frente de la operativa empresarial.

Hay dos grandes formas de abordar el traspaso de la gerencia: de manera impro-

visada y de manera programada, ésta última con dos variantes, de una vez y gradual.

A. No programado o improvisado

Aunque pueda parecer insólito, es más habitual de lo que parece. Se produce cuando el traspaso de la gerencia toma por sorpresa a todos los implicados y hay que realizarlo con urgencias, sea porque el empresario haya perdido sus facultades físicas o mentales de forma rápida, sea por accidente, enfermedad, invalidez o, en el peor de los casos, por fallecimiento.

Hay que aceptar que este tipo de traspaso puede darse por causas de fuerza mayor cuando el empresario es joven. Pero cuando éste ya ha entrado en edad de riesgo natural, sólo puede atribuirse a una falta de previsión por su parte. Los peligros de un traspaso improvisado son grandes para la empresa, porque las decisiones importantes pasan de forma súbita a manos inexpertas.

Con el traspaso improvisado por parte de un gerente ya maduro se corre el riesgo

UN TRASPASO EJEMPLAR

Después de un plan de sucesión de cinco años, padre e hijo estaban a punto para el cambio. Durante la etapa de traspaso habían tomado juntos algunas decisiones, y otras las tenían repartidas. Pero llegaba la fecha marcada en el calendario; con el nuevo año empezaría un nuevo gerente, aunque el empresario estaba en plenas facultades. Antes de la cena de Navidad con la plantilla, el padre estaba nervioso. Su hijo, también. Después del brindis explicaron el cambio en sendos parlamentos. Al empresario, que había fundado la empresa, le temblaba la voz. No recuerda muy bien lo que dijo. Sus directivos y empleados les felicitaron. Un año después, el padre, que sigue al frente de una dirección de la empresa, dice lo que piensa a su hijo, pero deja que sea éste quien decida, porque es el gerente. Todo ha sido sorprendentemente natural.

de caer en una especie de “valle de la muerte”, que se caracteriza por un largo período de crisis en la toma de decisiones; el empresario, al envejecer, pierde progresivamente rapidez y fuerza de decisión, aumenta su conservadurismo, deja de ser el que era en sus épocas brillantes; el sucesor, por su parte, tampoco empieza a funcionar al máximo desde buen principio, sino que, recuperado de la sorpresa inicial de haber sido nombrado responsable de la empresa, deberá abordar un largo período de aprendizaje y adaptación a la organización, y esto requiere tiempo.

La improvisación de un cambio de gerencia conducirá irremisiblemente a un “valle de la muerte”, a no ser que el empresario haya previsto un plan de contingencia por el que uno o varios directivos no familiares de la empresa accedan a la gerencia y hagan de puente hasta la plena incorporación del sucesor. Sólo así se puede salvar una situación tan delicada.

B. Programado y de una vez

Se trata de una modalidad muy clara y directa. Como si de un cambio de un gerente externo a la familia se tratara, el empresario, en una fecha concreta y programada, deja su puesto a su sucesor; éste, a partir de dicha fecha, ejerce la gerencia de forma plena. La fijación de una fecha in-

dica una mínima planificación, y en ésta las partes implicadas tienen un horizonte temporal definido.

En las pymes familiares este traspaso presenta algunas ventajas. La principal es la claridad; la gerencia está siempre ocupada por alguien, toda la organización sabe que, a partir de la fecha marcada, el gerente es otro, y no hay lugar para las ambigüedades. Otra ventaja está en que el sucesor no es un desconocido, al tratarse de un miembro de la familia, incluso en el caso de que no haya estado trabajando en la empresa.

Para la futura capacidad de gestión del sucesor también existen algunas ventajas con un traspaso de una sola vez. Le evitará posibles conflictos con el empresario, al menos en el contexto de la organización, aunque pueda haberlos en el ámbito familiar o en el de la propiedad. Finalmente, es una defensa ante el hipotético retorno del empresario a la gerencia, lo cuál, si no es por causas muy justificadas, significaría una involución para la empresa.

C. Programado de forma gradual

Como en la modalidad anterior, la planificación está en la base de este tipo de traspaso. Exige una programación más pormenorizada, puesto que las funciones de la gerencia están ocupadas durante un tiempo por el

empresario y su sucesor al mismo tiempo. Aunque implica un riesgo de solapamiento, también aporta una doble visión de las cosas, algo útil para la seguridad de ambos gerentes. Ahora bien, para poder aplicarla existe una condición imprescindible: el buen entendimiento entre ambos. Si tienen una buena relación, se trata de la mejor modalidad posible de traspaso.

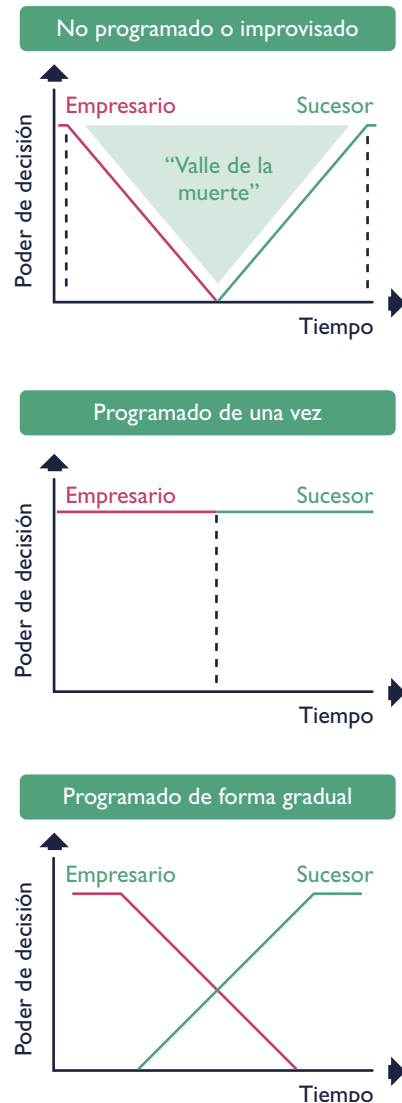
Su mayor riesgo radica en la posibilidad de que existan conflictos, algo lógico al tratarse de dos personas de generaciones distintas, con criterios y puntos de vista diferentes respecto a la gestión diaria. Con el fin de mitigar su posible efecto negativo, las empresas utilizan dos vías de traspaso:

- Una consiste en repartir las áreas de decisión de la gerencia entre ambos gerentes, de forma que cada uno tome y se responsabilice de las propias de su ámbito, aunque en ciertos momentos deberán coordinarse;
- La otra descansa en compartir la gerencia entre empresario y sucesor; siendo aquél quien tiene la última palabra hasta el momento de retirarse. Evidentemente, esta vía es más susceptible de generar conflictos que la anterior.

Esta opción también puede tener consecuencias en la organización a causa de la ambigüedad que supone tener dos gerentes al mismo tiempo; no obstante, todos conocen que el empresario es quien al final decide y, mientras esté en la gerencia, al sucesor; le será imposible erigirse en el nuevo líder. Dos son las causas más habituales que llevan esta modalidad al fracaso; la primera es la incompatibilidad entre empresario y sucesor, algo que se traslada a la toma de decisiones operativas; la segunda es la resistencia del empresario a abandonar la gerencia, dilatando en el tiempo la gerencia compartida. En uno y otro caso, el mejor antídoto es el cumplimiento de los plazos programados en el plan de sucesión.

Cualquiera que sea la opción escogida por el empresario de entre las dos programadas, el momento del traspaso de la gerencia es crucial y debe contar con unas condiciones básicas que aseguren su éxito. Dado el absoluto protagonismo del empresario en las pymes familiares, es conveniente que la organización vea que el sucesor está acompañado por el empresario en las primeras fases de su incorporación, lo cual le transmitirá la idea de

TRASPASO DE LA GERENCIA



continuidad, además de dar seguridad al propio sucesor. Por su parte, éste necesitará un tiempo para integrarse en la organización; debe asimilar su nueva función y, antes de plantear cambios, deberá adaptarse a su forma de trabajar; eso hará que

sea aceptado y, tal vez más adelante, se haga merecedor del liderazgo organizativo; desde su nueva posición y aceptado por los directivos y empleados, podrá plantear cambios y ejercer de lleno su gerencia.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

No aceptarán a un líder que no sea yo

No piense que con la cesión de poderes o con un traspaso oficial de la gerencia la sucesión está resuelta. En buena parte sí, pero queda la reacción de las personas y las organizaciones, que exigen su tiempo de adaptación a los cambios. El liderazgo no es ni un cargo ni un nombramiento. Está en manos de la gente, no del jefe, ni del propietario. Para poder adivinar la reacción de alguien, hay que conocerlo bien.

En las empresas –y más en las pymes–, como en todos los grupos, los cambios en la cúpula tienen su efecto y sus componentes reaccionan ante ellos, de forma individual y de forma grupal. Las reacciones individuales pueden ser tan dispares como distintas son las personas en sus motivaciones, expectativas y sentimientos. En cambio, las reacciones de los grupos humanos, aunque varias, responden en general a unas pautas de comportamiento determinadas, que se derivan de una estructura compleja bastante desconocida para la mayoría de empresarios y directivos.

Para comprender el impacto en la empresa, como grupo, de un cambio en la cúspide, hay que delimitar el alcance de sus líderes, lo cual obliga a diferenciar, de entrada, entre poder, autoridad e influencia:

- **Poder:** El poder procede de arriba y su reflejo está en la toma de decisiones; quien tiene poder, decide. En las empresas, el propietario es su máximo exponente; puesto que en el caso de haber un

gerente habrá sido nombrado por él. El gerente, por su parte, tiene el máximo poder ejecutivo dentro de la organización, sólo limitado en las cuestiones que el propietario se haya reservado para sí. Toda la estructura organizativa depende del gerente y se refleja en el organigrama, donde sus escalones jerárquicos representan –al menos en teoría– a los distintos niveles de decisión. En definitiva, es un poder delegado, limitado nivel a nivel, desde el propietario hasta el último empleado, pasando por el gerente, los directores, los mandos intermedios y los encargados. Un grupo puede funcionar sólo con el poder de su jefe, pero lo hará por coacción, por miedo, por amenazas.

- **Autoridad:** La autoridad, por el contrario, procede de la base y es concedida por los subordinados a alguien de su grupo en función de sus competencias técnicas, gerenciales o personales. Así, cuando se incorpora un nuevo jefe, la autoridad siempre debería seguir al nombramiento oficial; antes, sus colaboradores pondrán a

prueba su pericia, sus conocimientos o sus habilidades hasta que, una vez convencidos, le otorgarán la autoridad. Un jefe, a pesar de su poder delegado, no será líder si no cuenta con la autoridad que le concede su gente y, por tanto, un grupo funcionará con mucha mayor eficacia si su jefe es también su líder.

- **Influencia:** La condición humana del grupo hace que aspectos como la confianza personal, la simpatía, la protección, la amistad o el caerse bien, cobren gran importancia. Los miembros de un grupo tienen también objetivos de carácter emocional, como estar a gusto, tener buen ambiente, disfrutar de relaciones armoniosas, estados que pueden favorecer o, en caso de ausencia, entorpecer el camino hacia sus objetivos. Las personas suelen agruparse en pequeños grupos flexibles y cambiantes en su composición; de ahí la gran rapidez con que se propagan los rumores por las redes afectivas de la organización; sólo ante condiciones que puedan poner en peligro sus objetivos emocionales sus miembros se apiñarán alrededor de quien pueda garantizarles su consecución. Un jefe que, además del poder y de la autoridad, cuente con la influencia afectiva, logrará un funcionamiento óptimo de su grupo, aunque ello conlleve problemas a medio plazo.

De todo ello se desprende que la estructura de un grupo, como de una familia o de una empresa –o una parte de ella– dista mucho de ser simple; la complejidad estriba en su posible multiplicidad estructural y en la aparición de distintos líderes, como pueden ser:

- **El líder oficial:** Es el jefe, quien tiene el poder –adquirido o delegado– de manera oficial y ostenta el cargo, sea a partir del momento en que se hace con la mayoría de la propiedad o a partir de su nombramiento. La estructura que le corresponde es el organigrama oficial, el teórico.

¡AL ABORDAJE, SIN REMEDIO!

El empresario está al frente de una empresa familiar multinacional de mayor crecimiento en los últimos años. Es joven y dinámico, pero no esconde las dificultades que ha tenido que superar y que todavía debe soportar. Tuvo que echar a su padre, ya retirado, de la empresa, puesto que quería estar en todo. También tuvo que echar a sus hermanos y comprarles su parte de la empresa, además de algunos directivos antiguos. No se arrepiente; era la única salida posible. Todos querían mandar y la posición de la empresa en el mercado se debilitaba. Tuvo la tentación de huir y crear su propio proyecto, para salvar la familia. Su padre lo evitó; pero él puso sus condiciones. Mantiene relaciones tensas con sus hermanos, pero su padre lo entendió y lo aprueba. Nuestro empresario es el líder carismático de la organización.

- **El líder real:** También llamado instrumental, funcional, formal o de tarea, es quien tiene la autoridad o confianza profesional del grupo y quien hace que éste funcione de veras, conduciéndole hacia los objetivos para los que ha sido creado. Su estructura es la del organigrama operativo, el práctico.
- **El líder afectivo:** También llamado informal o emocional, es quien polariza la confianza personal, los afectos y la simpatía de los miembros del grupo y se preocupa por mantenerlos felices. No existe mientras se cumplan los objetivos emocionales, a no ser que, como en el caso de las familias, sea su finalidad principal.

Es más habitual que el poder y la autoridad coincidan en la misma persona –y, en consecuencia, el organigrama oficial con el real– en las empresas de menor tamaño. Pero en las pymes familiares se dan algunas excepciones, como cuando un empresario retira-

do sigue tomando decisiones ejecutivas a pesar que el organigrama muestre ya al sucesor al frente de la organización, o cuando el sucesor se inhibe de decidir y el grupo busca a un nuevo líder; distinto del oficial, con el fin de alcanzar sus objetivos, sea el empresario retirado, un hermano del sucesor o un directivo no familiar:

La aparición de un líder afectivo poderoso en el ámbito empresarial sólo se da como respuesta del grupo a unas condiciones —a veces causadas por jefes déspotas— que generan miedo o inseguridad en sus miembros. Por el contrario, los líderes afectivos fuertes se dan con frecuencia en otro tipo de grupos, como en la familia o en empresas pequeñas en fase de lanzamiento o de expansión, o con empresarios carismáticos.

Un **líder carismático** une en su persona el liderazgo real y el afectivo, por lo que tiene toda la autoridad y la confianza de los miembros de su grupo y, en consecuencia, una fuerte ascendencia sobre ellos. Los líderes carismáticos, bastante más habituales de lo que parece entre los empresarios de pymes familiares, son, sin pretenderlo, un obstáculo considerable para su sucesión, ya que son considerados insustituibles por los miembros de su empresa y cualquier candidato a ocupar su posición saldrá perdiendo en la comparación.

A la vista de lo que ocurre en el seno de la organización con respecto a los distintos líderes, habrá que dar al plan sucesorio tiempo suficiente para que el sucesor sea aceptado por los directivos y trabajadores, primero como jefe y, más adelante, tal vez como su líder. Un plan de sucesión diseñado con antelación que incluya un proceso de preparación interna del sucesor lo bastante dilatado en el tiempo como para que haya podido relacionarse con los que serán sus colaboradores en el futuro, y con una etapa de traspaso que permita vislumbrar sin ambigüedades el trasvase en la toma de decisiones entre empresario y sucesor; le

dará a éste mayores posibilidades de alcanzar una posición de liderazgo.

Aun así, habrá otros factores que pueden favorecer o frenar dicho proceso; su estilo de mando, el apoyo del empresario, las circunstancias del entorno, la exigencia de los objetivos, el éxito o el fracaso en alcanzarlos, su forma de abordar los conflictos y las reacciones de la organización, son variables que pueden incidir con un signo u otro. La intromisión del empresario en el ámbito organizacional, una vez retirado, será con diferencia el factor que puede impedir a su sucesor aspirar a convertirse en el nuevo líder; mucho más en el caso que su predecesor haya sido un líder carismático.

A diferencia de lo que ocurre con la gerencia, el empresario no puede transmitir su liderazgo, puesto que no depende de él, sino de su equipo. Por tanto, desde esta perspectiva, un plan de sucesión no es más que un proceso para generar el hueco necesario para que el sucesor pueda llenarlo; si el empresario no deja su sitio, nadie podrá ocuparlo; y si el sucesor no lo ocupa, el grupo buscará a otro líder. Una organización, como cualquier grupo, siempre se resistirá a morir.





Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

¡A ver cómo reacciona mi plantilla!

Sus directivos, técnicos y empleados no tienen interés alguno en que su empresa pierda competitividad y fracase; les va su futuro y el de su familia. Por tanto, tienen motivos para colaborar en su plan de sucesión, ya que garantiza su continuidad. No obstante, no espere que su apoyo sea incondicional y desinteresado; tiene sus límites. Más vale conocerlos y saber dónde se fraguan sus posibles resistencias. El resto será fácil.

La sucesión de un empresario no sólo afecta a su familia; la organización que ha dirigido a lo largo de los años y, que en el caso de los fundadores ha creado, también está implicada, puesto que se trata de sustituir a su máximo exponente. Pero las relaciones laborales han cambiado mucho a lo largo del pasado siglo.

Muchos empresarios de pymes familiares todavía esperan de sus empleados una implicación tan intensa como la de su propia familia. Se sorprenden al ver que incluso sus directivos, en vez de sentir la empresa como algo suyo, basan su interés en expectativas puramente personales, como su puesto de trabajo, su promoción, su salario, su nivel de vida y su futuro y el de su familia. Los empleados actuales han aprendido que la empresa es de los propietarios y que éstos tienen todo el poder para venderla o cerrarla si no obtienen los beneficios deseados, y que empleados y directivos están en el mismo paquete. Ello no significa que no tengan interés en los

acontecimientos que permiten asegurar la continuidad de la empresa, pero es un interés distinto al de la familia y al del propietario; se trata, pues, de un interés individual, en función de sus circunstancias personales y familiares, de su función dentro de la empresa –directivos o no– y de su antigüedad.

A pesar de que las reacciones son básicamente individuales, algunas tienen un denominador común según pertenezcan a uno u otro colectivo. Es poco probable que ante el anuncio o los primeros pasos del plan de sucesión se dé una reacción unitaria de toda la plantilla; si así fuera, habría que abordar problemas mucho más profundos y, probablemente, sin conexión alguna con el proceso sucesorio.

Ahora bien, el tono general de las primeras reacciones esperables de la plantilla sí tiene que ver con la forma con que ha sido dirigida hasta el momento. Muchos expertos afirman que todo jefe tiene los

empleados que se merece, ya que va moldeándolos a través de su estilo de dirección. Así, de modo global, ante su sucesión los empresarios autoritarios hallarán silencio y sumisión; los manipuladores, desconfianza o apatía; los paternalistas, cualquiera de los anteriores; los consultivos obtendrán opiniones al respecto; los democráticos, plena disposición a trabajar juntos; y los que hayan dado plena autonomía verán como sus empleados siguen trabajando como si nada ocurriera. Los empleados habrán aprendido a reaccionar de manera coherente con lo que han recibido del estilo de su jefe.

Otra reacción común es la de resistencia ante cualquier cambio. Los grupos humanos y sus miembros, una vez situados, tienden a mantener el equilibrio de la situación, el statu quo, en el que se sienten más seguros. Cualquier signo de cambio de las cosas supone una amenaza para su posición, con independencia del hecho de que puedan salir ganando o perdiendo con dichos cambios. La reacción inicial, por tanto, podría ser refractaria, aunque progresivamente se impondrá el sentido común y valorarán el cambio en función de las consecuencias que atisban para cada uno. Si persistiera la resistencia a las propuestas hasta llegar a la posibilidad de boicotear su puesta en marcha, sin duda habrá que buscar si el origen está más allá de la propuesta en sí; seguramente, se tratará de una forma de presión para obte-

ner más información o para poder participar de una forma más activa en la producción de dichos cambios; cuando el peligro de boicot aparece de forma sorprendente durante el desarrollo del plan, es probable que se hayan producido retrasos o incumplimientos respecto a las previsiones iniciales sin motivo suficiente, cosa que habrá sido interpretada como un riesgo de involución y, en consecuencia, como una amenaza a su estabilidad futura.

Estas resistencias se hacen más evidentes en el colectivo de directivos y empleados más antiguos, no sólo por el mayor conservadurismo propio de su edad, sino por los lazos que les unen al propietario y a su familia, al sentido de pertenencia a la organización desde sus comienzos o durante muchos años y, por supuesto, al aviso que supone para ellos mismos que el empresario, uno de su generación, esté pensando en su retirada. El mejor camino para dar la vuelta a sus resistencias es que se cuente con ellos y con su experiencia acumulada en alguna de las actividades del proceso sucesorio; son directivos y empleados con mucho que enseñar y de cuyo apoyo decidido puede depender en buena medida la actitud del resto de la organización.

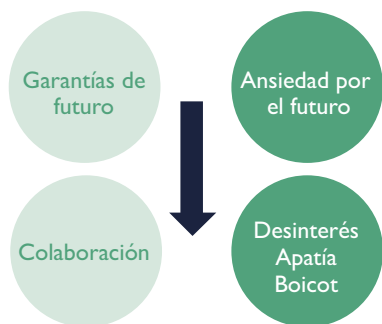
Los directivos y técnicos más jóvenes y de más reciente incorporación, seleccionados con criterios de una mayor competencia profesional, pueden ver en la sucesión un doble mensaje contradictorio; por una

SUS 25 ENEMIGOS...

La primera entrevista con un empresario de éxito siempre resulta atractiva para los asesores. La historia de un proyecto hecho realidad a base de ingenio, intuición y mucho esfuerzo es como una película con tintes épicos. Nos contó su historia y los vaivenes de su familia en su relación con la empresa. Y, sobre todo, nos dejó claras sus excelencias como empresario y negociador. Merecía cualquier portada de revista o periódico... hasta que nos explicó cómo era su empresa. Después de las magníficas cifras de facturación llegó la hora de los costes; nos dijo que sólo tenía 25 enemigos, el mismo número que de empleados. Estaba todo dicho. Mal presagio para el sucesor y la antesala de un final trágico.

CON PLAN DE SUCESIÓN SIN PLAN DE SUCESIÓN

Estilo consultivo o democrático	Estilo autoritario o manipulador
Plan coherente y realista	Resistencia a los cambios
Se cumplen plazos y compromisos	Improvisación, injusticias, nepotismo
El sucesor es competente	Cambios repentinos sin causa
Participación activa e información	



parte, representa un límite a sus aspiraciones de promocionar hasta la cúspide, algo reservado a los miembros de la familia; por otra, el nuevo gerente estará más próximo a su generación, su formación de base será similar y sus criterios de gestión serán compartidos con mayor probabilidad. Sin el componente de fidelidad de los más antiguos y con mayores dosis de realismo y de sentido práctico, la sucesión puede suponer la pérdida de algunos elementos jóvenes con potencial, a no ser que el sucesor sepa establecer con ellos una relación de complicidad que les permita sentirse parte importante del nuevo equipo.

Pero a pesar de las reacciones típicas de cada colectivo, no existirá en su plantilla una predisposición negativa hacia el plan de sucesión del empresario; al contrario,

representa una garantía de continuidad y, por tanto, una mayor seguridad en su futuro profesional. Así, salvo casos particulares, la plantilla se mostrará dispuesta a prestar su colaboración para que el proceso sea un éxito.

Sin embargo, no se trata de un apoyo incondicional; deben ver que se trata de un plan coherente y realista, que se cumplen los compromisos y los plazos previstos, que no hay cambios repentinos injustificados, que no provoca injusticias flagrantes ni improvisaciones arriesgadas, que no genera un nepotismo exagerado y, sobre todo, que se ha acertado en la elección de un sucesor competente. Si no es así, cundirá el desánimo y la apatía, al tiempo que los elementos más valiosos irán abandonando la empresa, tal vez para pasar a las filas de la competencia directa.

Para asegurar la colaboración activa de la plantilla y no desaprovechar los conocimientos y habilidades de sus mejores directivos, un plan de sucesión debería prever su participación activa. Así, además, evitará reacciones adversas cuando el sucesor ya esté solo al frente de la empresa y acelerará el proceso de adaptación recíproca que puede desembocar en su asunción del liderazgo organizacional.

Ahora bien, si no existe plan de sucesión a la vista, la ansiedad colectiva crecerá a medida que el empresario vaya envejeciendo; la incertidumbre por su futuro hará que disminuya su implicación en un proyecto para el que no vislumbran un porvenir claro y la amenaza de un boicot, aunque sea disimulado, se hará más real.

En resumen, no hay que temer reacciones contrarias de la plantilla al plan de sucesión del empresario, más allá de las naturales; al fin y al cabo, la empresa es su medio de vida, que sólo sentirán como propio en la medida que coincida con sus propios intereses profesionales y personales.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

No sé en qué puede ayudarme la plantilla...

Ya hace años que, al menos de cara a la galería, los empresarios han dejado de considerar a su plantilla exclusivamente como un coste. Por eso, ahora, se les considera el capital humano. Tienen conocimientos técnicos y habilidades directivas, son el contacto con proveedores y clientes, y conocen el sector y la empresa. Si no los utiliza en el plan de sucesión, es un despilfarro. Y, acabada la sucesión, ellos seguirán ahí.

Todos los empleados, cada uno desde su puesto de trabajo, participan activamente en el desarrollo de la empresa. El empresario no tiene otra salida, si quiere que su proyecto empresarial vaya creciendo, que hacerse con los mejores profesionales posibles para asegurar una organización eficaz y eficiente; si por circunstancias puntuales del mercado laboral o, por ejemplo, debido a una política retributiva restrictiva, incorpora a empleados que no alcanzan el nivel competencial exigido por la empresa, deberá redoblar su presencia personal para compensar sus carencias, lo cual conlleva un gran gasto de tiempo, dinero y esfuerzos.

Las plantillas no sólo ejecutan las órdenes del empresario, sino que toman iniciativas propias, dentro del margen de maniobra de su posición, y se responsabilizan de sus resultados; también son una parte importante de la imagen pública de la empresa, ya que establecen contacto directo con clientes, proveedores y competidores; y son, en definitiva, la prolongación del em-

presario, sus ojos y sus oídos, sus brazos y sus piernas, pues alcanzan donde éste no llega.

Si el empresario ha sabido profesionalizar a su plantilla, contará con directivos y empleados que habrán sido seleccionados por sus conocimientos técnicos, por sus habilidades directivas y por su talante acorde con los valores de la empresa; también habrá perfeccionado y actualizado su formación de acuerdo con las exigencias de los nuevos tiempos; habrá establecido políticas y prácticas de recursos humanos que mantengan motivados a los elementos más valiosos, tanto desde el punto de vista retributivo, como profesional y personal; y, gracias a la delegación del empresario, habrán podido tomar decisiones de impacto y rendirle cuentas de los resultados obtenidos. Y así, una plantilla valiosa confiere más valor a la empresa.

Dada su importancia, sería cuando menos paradójico que el plan de sucesión se lle-

vara a cabo a espaldas de la plantilla. Por varios motivos:

- En primer lugar, a la plantilla difícilmente van a pasarle desapercibidos los movimientos relacionados con la sucesión en el seno de la familia y de la propiedad; y ante la falta de información, se la inventarán, con lo que los rumores generarán incertidumbre.
- En segundo lugar, sería un despilfarro desaprovechar su conocimiento de los procesos internos, de la empresa y del sector; al no incluir sus puntos de vista en el plan de sucesión, y que no puedan transmitirlo al sucesor.
- En tercer lugar, la plantilla seguirá trabajando en la empresa después de la retirada del empresario, por lo que seguirá siendo su medio de vida.
- Finalmente, como consecuencia de todo ello, los empleados no sólo tendrán interés en saber hacia dónde se dirige la empresa, sino que también estarán dispuestos a colaborar activamente en su desarrollo.

Por lo tanto, el empresario hará bien en prever la participación de la plantilla a lo largo de las distintas fases de su plan de sucesión, particularmente los directivos y técnicos, cada uno desde distintos grados de implicación y de acuerdo con la confianza que el empresario tenga depositada en ellos:

A. Planificación

La participación de los directivos más próximos al empresario en el diseño del plan puede ser de gran utilidad desde la fase de análisis de la empresa y de su entorno; además, no sólo les implicará en mayor medida en el proceso, sino que pueden aportar una orientación de gran valor por su perspectiva más profesional al estar menos implicados emocionalmente que la

familia y que el propio empresario, y más realista, conocedores como son del potencial y los límites de la organización. Como valor añadido, los que sean de la misma generación que el empresario podrán empeñar a pensar en su propia sucesión e incluso pueden añadirla al plan de sucesión. Los directivos con experiencia y los de mayor potencial de futuro también serán de gran ayuda a la hora de definir el perfil idóneo del sucesor; porque conocen, respectivamente, los valores tradicionales de la historia de la empresa y su potencial en un entorno aún por llegar.

UNA AYUDA IMPAGABLE

Aunque era joven, el empresario quería dedicarse a otras cosas y dejar la empresa familiar de varias generaciones a su hijo. Sólo había un problema: su hijo era todavía un bebé. Uno de sus directivos con mayor potencial está salvando hoy día la hipotética sucesión familiar. Él mismo inició una formación gerencial para poder estar al frente de la empresa durante los años necesarios, hasta que el bebé decidiera qué quería ser de mayor. El empresario, además del sueldo de gerente, piensa gratificarle con un pequeño paquete de acciones de la empresa. Cree que es lo mínimo. Le está muy agradecido. Tal vez sea generosidad, tal vez interés personal... Lo cierto es que pocos habrán hecho tanto como él para asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia.

B. Preparación

Directivos, técnicos y mandos intermedios tendrán en esta fase un papel crucial en la formación e integración del sucesor; son ellos quienes conocen con detalle los productos/servicios y procesos internos, las posibilidades tecnológicas y el potencial de los empleados, la maquinaria y los puntos susceptibles de mejora, a los clientes,

a los proveedores... Los de mayor competencia profesional, además, podrán ayudar al empresario a evaluar el rendimiento y el nivel competencial adquirido por el sucesor a lo largo de su rodaje dentro de la organización.

Algunos de los directivos con mayor experiencia y conocimiento de la empresa pueden jugar, por ejemplo, un papel puntual de mentores del sucesor y, dada su ascendencia en la plantilla, podrán facilitar su acceso al liderazgo organizacional una vez incorporado a la gerencia.

C. Traspaso

En esta fase tan delicada por la coincidencia en el tiempo y en la gerencia del empresario y de su sucesor, se puede encontrar en los directivos más próximos el sentido común que la implicación emocional de la relación padre-hijo les hace perder de vista en momentos conflictivos. No resulta una posición fácil para los directivos al hallarse entre la fidelidad al empresario y el voto de confianza al sucesor; sin embargo, a menudo son la llave para resolver las disputas tan habituales en esta fase, gracias a la confianza de años de colaboración.

D. Retirada

Si se ha decidido que el empresario retirado pueda seguir colaborando puntualmente con la empresa, los directivos pueden ayudar al nuevo gerente a definir los términos de dicha colaboración y su nuevo papel en la organización. Tampoco hay que menospreciar el apoyo individual que los directivos de mayor edad pueden prestar al empresario recién retirado, ofreciéndole alternativas más desde la amistad personal que desde la relación jerárquica mantenida hasta entonces.

E. Puente

Un proceso de sucesión puede llevar tiempo y, por tanto, estar sujeto al azar de posibles contingencias, sea en la persona del

AYUDA DE LA PLANTILLA



empresario, sea en la del sucesor. En cualquiera de los casos, el proceso sucesorio se puede dilatar más de lo previsto o verse interrumpido; en esta situación de urgencia, puesto que se puede producir un período de vacío en la toma de decisiones, los directivos de mayor experiencia y confianza pueden ejercer de gerentes-puente hasta que se recupere una situación de normalidad, con la vuelta del empresario, con la finalización de la preparación del sucesor o, en el peor de los casos, con la incorporación a la gerencia de un nuevo profesional externo a la familia.

En cualquier caso, a mayor implicación de la plantilla —y, más concretamente, de los directivos— en el plan de sucesión, menores son las probabilidades de que se produzca una involución, una vuelta atrás o una suspensión sine die del proceso sucesorio, al menos sin que las consecuencias lleguen a afectar negativamente a su motivación, a la credibilidad del empresario y al funcionamiento de la empresa.

Ahora bien, si participan activamente en el plan, no deberían hacerlo desinteresada-

mente, sino que el empresario debería prever unas compensaciones adecuadas, de acuerdo con su dedicación, en impacto y en tiempo, a la sucesión, puesto que seguramente será una tarea añadida a sus responsabilidades habituales. A fin de cuen-

tas, la plantilla será el enlace entre las dos situaciones distintas que enmarcan el plan de sucesión, la empresa del empresario y la del sucesor; pero la plantilla seguirá siendo la misma.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Tal vez sea el momento de incorporar a un gerente externo

No tema; no es ninguna tragedia. Que un profesional de la gerencia esté al frente de una empresa es lo más normal del mundo. Lo que cuenta no es si es o no de la familia, sino que sea competente para que la empresa pueda alcanzar los objetivos previstos. Pero tampoco espere de él que reaccione como uno más de la familia. Ahora trabaja para su empresa, tiene su función y su salario. ¡Déjele trabajar y contrólelo! Fácil.

Muchas empresas familiares empezaron su singladura con el empresario como único empleado; cuando se vio desbordado, acudió a su familia; y cuando ésta se vio superada por el éxito de la empresa y por la dedicación que exigía, tuvieron que dar un paso de gran trascendencia al incorporar a personal con quienes no les unían vínculos familiares. Era una necesidad y tuvieron que objetivar cuestiones como los salarios, establecer controles de efectivo, de ventas o de producción, marcar horarios laborales, y así sucesivamente a medida que nuevos empleados, tal vez de distinto nivel de responsabilidad, pasaban a formar parte de la plantilla.

El aumento del número de empleados también afectó al papel del empresario en el seno de la empresa, que tuvo que abandonar algunas tareas en manos de sus recién incorporados trabajadores para

concentrarse —y más a medida que su estructura organizativa se hacía más compleja— en tareas de dirección, como planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar.

La sucesión es un hito en la historia de cualquier empresa familiar; importante, pero un hito más. El empresario, a medida que avanza su desgaste natural, debe pensar en un recambio. Su mirada se dirigirá, como es lógico, hacia su propia familia. Si la familia no tiene interés en llevar las riendas de la empresa, si no tiene candidatos dispuestos, si son demasiado jóvenes, si no presentan la base suficiente para convertirse en gerentes o si la mala relación entre los candidatos puede hacer peligrar la unidad familiar y el futuro de la empresa, el empresario deberá pensar en la posibilidad de dejar la gerencia en manos de un profesional externo a la familia e iniciar su proceso de selección antes de que la empresa empiece a notar

los efectos de su merma de facultades. A no ser que la familia no vea atractivo en mantener ni siquiera la propiedad de la empresa, en cuyo caso sus pasos deberán orientarse hacia la mejor venta posible.

Si la familia, por el contrario, muestra su interés en seguir y cuenta entre sus miembros a uno o más candidatos dispuestos a pasar por el proceso de preparación para sustituir al empresario en el futuro, podrán iniciar un plan de sucesión, aunque ello tampoco sea una garantía absoluta de éxito. Por otra parte, las pymes familiares, en general, han basado parte de su éxito en la dedicación absoluta del empresario, en su omnipresencia, en su control de todos los detalles y en la concentración en su persona de la mayoría de las decisiones; hoy día es muy probable que su sucesor no coincida con dichos criterios.

Además, el entorno competitivo actual requiere una mayor profesionalización de la gestión empresarial; el cambio en la gerencia —y el plan de sucesión que lo hará posible— es una oportunidad única para iniciar un proceso en el que las funciones estarán más delimitadas, la organización se estructurará de forma más operativa, se crearán órganos de gobierno, de descentralizará la toma de decisiones y, en definitiva, se profesionalizará la empresa para afrontar una nueva época, con nuevas exigencias. Así pues, si al finalizar el plan de sucesión el candidato no cumpliera con las competencias requeridas para el puesto, el empresario deberá incorporar a directivos no familiares que puedan complementar las carencias de su sucesor. Pero si el perfil competencial de éste estuviera muy alejado del perfil idóneo previsto o sus puntos débiles afectaran a la personalidad o a actitudes profundas que no van a mejorar ni con formación ni con el tiempo, habrá que acudir a la gerencia de un profesional no familiar competente, esté en la propia plantilla o en otras empresas. De lo contrario, la empresa corre peligro.

La incorporación de directivos no familiares no debe interpretarse como una debilidad; al contrario, incluso los sucesores más competentes querrán contar con los mejores profesionales, puesto que acostumbran a ser un elemento crucial para introducir rigor en la empresa. Con mayor motivo si, debido al proceso de sucesión, deben rendir cuentas a nuevos accionistas, con mayores exigencias de información y de resultados.

Los directivos no familiares, gerentes o no, sufren un prejuicio muy extendido entre las empresas familiares, el de creer que al no tener vínculos familiares se identifican menos con sus valores, y esto les hace menos leales y más oportunistas, algo que supuestamente no ocurre con los familiares.

UNA SOLUCIÓN ANTE EL PÁNICO

Muchas empresas familiares tienen pánico ante la simple posibilidad de que llegue un gerente de fuera de la familia. Pero, a veces, es la única solución, cuando los hijos

- no tienen interés en dirigirla,
- no están preparados para hacerlo,
- son demasiado jóvenes,
- se pelean entre ellos.

La amenaza de un gerente externo surte efecto cuando, instalados en la comodidad de ser los “hijos del dueño”, nadie se decide a dar el paso adelante.

Un gerente encontró una solución “creativa” para resolver las resistencias familiares a un gerente de fuera de la familia. ¡Se casó con la hija del dueño! Evidentemente, no desaparecieron los problemas, sino que pasaron a un nivel superior...

DIRECTIVOS NO FAMILIARES

Ventajas

- Orientación a largo plazo
- Más flexibilidad
- Mejor comunicación
- Proximidad de la propiedad
- Reconocimiento a su labor

Riesgos

- Promoción limitada
- Permanencia según el propietario
- Conflictos familiares

Aportaciones

- Análisis racional de problemas
- Competencia profesional
- Visión externa
- Interés exclusivamente profesional

Exigencias

- Profesionalidad
- Asimilación de cultura
- Comprensión de empresa familiar

Evidentemente, tienen sus intereses profesionales, como los tienen los directivos de la familia, pero aportan racionalidad en los análisis de los problemas, competencia directiva demostrada, una visión externa exclusivamente profesional e independencia de los factores afectivos, lo cual les convierte a menudo en moderadores idóneos de los conflictos entre directivos familiares.

Los gerentes y los directivos competentes están, como cualquier profesional, en un mercado laboral abierto, en el que existen ofertas y demandas variadas, unas más atractivas que otras, unas procedentes de empresas familiares y otras de empresas que no lo son. Entre las ventajas que valoran de las familiares están su orientación a largo plazo, su flexibilidad, su proximidad con la propiedad, su reconocimiento de la función directiva y su mayor facilidad de comunicación. Pero también presentan algunos factores de riesgo, como su limitación en las posibilidades de promoción a algunos puestos reservados a familiares, su permanencia en la empresa más en función

de la relación establecida con el empresario o sucesor de turno que de sus capacidades, y su implicación en situaciones de carácter afectivo por el carácter familiar de la empresa. Un directivo, antes de incorporarse, sopesará en cada caso concreto si las ventajas compensan a los hipotéticos inconvenientes.

El empresario, no obstante, también podrá exigir al gerente o a los directivos no familiares algunos mínimos para que puedan formar parte de su proyecto empresarial. Algunas son exigencias propias de cualquier empresa, aunque en una empresa familiar adquieren más relevancia; la profesionalidad, sobretudo en lo que respecta a sus habilidades directivas, es clave para que la empresa mantenga un buen clima laboral y, al mismo tiempo, refuerce su compromiso en alcanzar mayores niveles de competitividad; también la asimilación de la cultura y los valores empresariales es clave para que la organización no pierda sus signos de identidad ni su estrecha relación con la familia propietaria. Finalmente, debe exigirle comprensión hacia las características específicas de una sociedad cerrada como la familiar; con sus ventajas e inconvenientes, pero que busca lo mismo que cualquier otra empresa, esto es, alcanzar unos objetivos económicos, establecidos en este caso por la familia propietaria; además, deberá saber que puede verse involucrado en procesos sucesorios que le exigirán unas habilidades y una dedicación muy distintas a las de otras empresas.

La incorporación de directivos no familiares también puede suponer una puesta al día de las políticas retributivas y su ubicación correcta dentro del mercado laboral, con el fin de que les resulte una empresa atractiva también en este aspecto. En el caso concreto de tener que incorporar a un gerente externo, la política de incentivos debe presentar alicientes específicos dada la responsabilidad que asume y su posición intermedia con respecto a la familia; dichos

incentivos no deberían reducirse a los económicos (salario, retribución variable en función de los beneficios o de la revalorización de la empresa, e incluso alguna pequeña porción de acciones, según la trascendencia de su cometido); incentivos profesionales, como su incorporación al Consejo de Administración o el reconocimiento público de su labor; y humanos, como la calidad de las relaciones, deberían completar un paquete lo suficientemente atractivo.

Si al principio la entrada del primer empleado supuso un primer salto, la profesionalización que conlleva incorporar directivos no familiares es otro salto cualitativo, más aún cuando representan el nexo de unión entre la gerencia del empresario y la de su sucesor. Y si, por el motivo que sea, la empresa debe recurrir a un gerente externo, no es sino una ocasión más para alcanzar la máxima competitividad a través de una mayor profesionalización.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Cuando hay varios sucesores que quieren dirigir

Puede ser un problema o una ventaja. Consuélese pensando que sería mucho peor que no hubiera ninguno... Como puede suponer, el secreto no está en que quieran sucederle, sino en que sean capaces de hacerlo con los requerimientos y las competencias que exige la empresa. Si esto lo tiene claro, aunque sean de familias distintas, ya no representará un gran problema. Pero sepa que hay negocios familiares de muchos tipos.

La mayoría de las pymes familiares se estructuran en torno a un solo empresario, que es, a la vez, el propietario –único o mayoritario– y su máximo dirigente; pero existen otras estructuras, como la de varios hermanos que comparten la gerencia, o que la ejercen de forma rotatoria. Incluso algunas estructuras que no entrarían dentro del concepto ortodoxo de empresa familiar; puesto que pertenecen a dos o más socios que no tienen vínculos familiares entre sí, funcionan como empresas familiares a la hora de incorporar a la empresa a miembros de sus familias respectivas y, sobre todo, cuando los socios se acercan a la edad teórica de jubilación.

Ante una posible gerencia compartida, mientras las empresas que tienen estructuras gerenciales complejas y con experiencia en trabajar en equipo pueden aceptarlo fácilmente, para las que cuentan con un ge-

rente que hace de todo, la idea de cambiar hacia criterios de gerencia compartida se puede convertir en una barrera infranqueable. Las primeras, sin embargo, deberán afrontar otro tipo de problemas para asegurar la continuidad de la empresa familiar:

Con carácter previo aplicable a todos los casos, hay que destacar que los tiempos han cambiado y con ellos, los criterios sobre cómo hay que dirigir hoy en día. En general, los sucesores entenderán la gerencia como una función más compartida de lo que la han aplicado sus antecesores. Además de los motivos atribuibles a las influencias del entorno económico que potencian una mayor profesionalización, existen dos motivos propios de la familia:

- por una parte, muchos empresarios han creado y/o dirigido sus empresas partiendo de sus propias competencias, como

superempresarios, que abarcaban todos los aspectos posibles y controlaban de cerca todo lo que se veían obligados a delegar en terceros, fueran de la familia o colaboradores externos; pero

- por otra parte, la formación académica de los sucesores les ha dado otra perspectiva de las cosas, y también de las empresas, con mayor énfasis en la especialización de funciones, en el trabajo en equipo y en el papel de los órganos de gobierno.

Así, es de esperar que, si no lo ha puesto en marcha antes el empresario, después de la sucesión el nuevo gerente cree un Comité de Dirección o similar, en cuyo seno, junto con sus colaboradores más próximos, tomen las decisiones importantes del día a día, estén informados de la evolución de la empresa y se comprometan a aplicar las políticas comerciales, productivas, financieras, de recursos humanos, de calidad, que han sido contrastadas con otros directivos de la empresa.

TODO ES POSIBLE

Uno era el técnico y el comercial; otro era el administrador y el financiero. Ambos eran buenos en lo suyo. Cuando los dos hermanos, que compartían desde siempre la gerencia, quisieron dejar la primera línea de fuego para dedicarse a sus negocios como propietarios, dado el desgaste que aquélla, a su edad, les suponía, sus hijos estaban todavía estudiando. El primer paso fue redactar, con sus familias, un protocolo familiar que fijaba las condiciones que debían tener los futuros gerentes de su empresa, unas condiciones profesionales y exigentes, como correspondía a una empresa de prestigio. El segundo paso fue buscar un profesional externo que llevara la gerencia única. Han ganado una tranquilidad merecida y desean que, algún día, alguno de sus hijos, con la preparación necesaria, convierta al gerente actual en un puente.

Que dos o más miembros de la familia propietaria se hallen implicados en la gestión del día a día del negocio desde distintas funciones directivas es lo más corriente —un 91% en una encuesta americana de 2007— pero que varios hermanos compartan la gerencia no es tan habitual, aunque pueda alcanzar un porcentaje nada despreciable, superior al 10% en los negocios familiares geográficamente más próximos.

Cuando el empresario, o un grupo de hermanos, llega a la conclusión que sea ésta la alternativa de sucesión más adecuada para su empresa, deberían tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Aunque sea agradable para el empresario que varios de sus hijos hallen atractivo en la dirección de la empresa, no debería pasar por alto que serán sus competencias las que van a asegurar el éxito de dicha gerencia y que resulta poco habitual que todos los hermanos presenten el mismo nivel competencial. Para que una gerencia compartida entre hermanos tenga éxito existen algunas condiciones:
 - Cada hermano debería responsabilizarse de áreas funcionales distintas —evidentemente, con las competencias requeridas— y marcar con claridad los límites de las decisiones que serán propias de la gerencia, la cual será compartida. Cada hermano debe dar cuenta a la Gerencia de sus resultados.
 - El establecimiento de gerencias rotatorias es una salida poco práctica y que no compromete, pero que resulta cara por los cambios internos que supone y complicada ya que se topa con problemas de baja especialización y de horizonte temporal limitado.
- Hay que asegurarse de que el recurso a una gerencia compartida no sea resultado de una inhibición, de una decisión que hay que tomar con criterios profesiona-

les, con el fin de evitar enfados o guerras –que aparecerán igualmente– o un refugio para incompetentes, ya que dos medios gerentes no suman una gerencia y la complementariedad tiene un límite.

- Para una gerencia compartida, aprender a trabajar como un equipo es una condición sine qua non; no resulta fácil, puesto que los implicados parten de situaciones diferentes en la familia, de un nivel competencial distinto y de una influencia de liderazgo particular en la organización, y están sujetos a presiones de sus familias respectivas y a las de sus propias ambiciones. Las carencias en este campo suelen ser las causantes de los bloqueos y de las guerras fratricidas que se desatan en muchas empresas familiares.
- La creación de órganos de gobierno, como el Comité de Dirección, debe seguir criterios profesionales y no debe excluir a directivos no familiares que, por su posición, deberían estar presentes. Dicho órgano sólo puede ser exclusivamente familiar cuando todos los directivos que dependen directamente de gerencia sean miembros de la familia.
- La gerencia compartida no deja de ser una ficción desde el punto de vista del liderazgo. Siempre suele haber uno de los hermanos que se erige en líder y es percibido como tal por sus hermanos y por el resto de la organización, aunque sea de forma tácita y no se contemple en el organigrama. Si no hay líder, es muy posible que se halle en curso la batalla por el liderazgo entre distintos hermanos que se postulan para ello; mientras no se defina el desenlace, la organización no va a funcionar con normalidad, puesto que las iniciativas de uno serán saboteadas, contestadas o compensadas por las de otro candidato.

En los casos en que la sucesión afecte a dos socios, bien sean dos hermanos, bien sean

socios sin vínculo familiar entre sí, la situación es muy similar a la descrita, puesto que la elección de la mejor gerencia posible debe hacerse con criterios exclusivamente profesionales, ya que, a fin de cuentas, de su cometido dependerá que la empresa siga generando beneficios para los propietarios. El mayor riesgo en este tipo de empresas es que se pretenda reflejar en el organigrama la representatividad de las distintas familias, como se hace en la propiedad, haciendo caso omiso a las competencias que tienen las personas que vayan a ocupar la gerencia o los puestos directivos.

Dirigir es, en definitiva, una función que no sólo exige voluntad, sino también preparación para tomar las decisiones correctas, para gestionar recursos y personas de forma eficiente, es decir, una función profesional. Otra cosa es la propiedad, cuya distribución viene dada por otras circunstancias, generalmente independientes de las competencias de cada cual; los propietarios tendrán su Consejo de Administración como órgano de gobierno, donde tomarán sus decisiones estratégicas y al que rendirá cuentas periódicamente la gerencia, sea compartida o no.

GERENCIA COMPARTIDA

Condiciones

- Cada hermano con su dirección; sólo comparten Gerencia.
- Rinden cuentas a Gerencia.
- Preparación óptima como gerentes.
- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Creación de Comité de Dirección con inclusión de los directivos no familiares.
- Aceptación del liderazgo natural que se produzca.

Peligros

- Excusa para no decidir.
- Gerencia rotatoria ineficiente.
- Comité de Dirección que excluya a directivos externos.
- Luchas por el liderazgo

Los problemas más habituales surgirán de la confusión entre ambos niveles –el de la propiedad y el de la gerencia– y de la intromisión de cuestiones y criterios familia-

res, como los chantajes emocionales, una de las armas más destructivas tanto para la armonía familiar como para el funcionamiento del negocio.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Necesitaré ayuda externa para mi sucesión

¡Ojalá no la necesite! Eso significará que tiene las cosas muy claras, que su familia y su empresa son ejemplares y no presentarán ningún tipo de problema, que no existen agendas ocultas entre las personas implicadas y que se va a ahorrar algún dinero. Hay empresas que han llevado a cabo su sucesión con éxito y sin ayuda de nadie. Pero, no es lo normal; lo normal, por desgracia, es que muchas prefieran pasar por un rosario de disgustos antes de que alguien externo meta la nariz en su negocio.

A diferencia de lo que ocurre en las grandes empresas, las pymes no están muy acostumbradas a buscar ayuda externa en temas que afecten a asuntos de la familia o de la empresa, más allá de la procedente de profesionales de confianza —el abogado o el gestor de toda la vida—, que tocan aspectos muy especializados para los que el empresario no se ve lo bastante preparado.

No deja de ser curioso que las grandes empresas, con la cantidad de especialistas que suelen tener en nómina, acudan a expertos externos para que les ayuden en las tareas más variopintas, entre las cuales la sucesión.

El empresario que ha creado la empresa desde cero o que la ha dirigido personalmente suele ser reacio no sólo a pedir ayuda externa, sino a aceptar puntos de vista distintos a los propios respecto a su empresa; los empresarios suelen rodearse

de directivos y empleados fieles que raramente contestan sus criterios y los candidatos a la sucesión saben lo difícil que resulta imprimir cambios en presencia de su predecesor. En este entorno, la observación de alguien externo comporta el riesgo de confrontar perspectivas distintas de algo que él considera muy suyo. Ni que decir tiene que, si hay que tratar de la familia o de alguno de sus miembros, la cosa roza la intromisión en la esfera más íntima y personal.

A pesar de todo ello, cada vez son más los empresarios que al abordar la sucesión y toparse con problemas para los que no hallan una solución por sus propios medios, acuden a expertos que puedan ayudarles, ya sea a lo largo de todo el proceso, ya sea en algún punto crítico de su desarrollo.

Con el fin de situar dicha colaboración en su contexto, hay que puntualizar cuál es el alcance y los principios que la rigen, sabien-

do que, como ocurre con las empresas, habrá asesores de muchos tipos.

- Los consultores o asesores son como los confesores; se rigen por el secreto profesional, más aún al tratar un aspecto tan personal como la sucesión y un ámbito tan íntimo como la familia.
- La colaboración se basa en la confianza; nadie puede ayudar a solventar un problema que no conoce o sobre el que se ha escondido parte de la información relevante. Asimismo, la colaboración existe mientras se mantiene la confianza; en caso contrario, hay que cortarla cuanto antes.
- El papel de los asesores es exclusivamente profesional; no hay que esperar que tengan que quedar bien con alguien. Su observación desde fuera no está contaminada con otros intereses y, guste más o menos, dirán lo que piensan. El empresario es libre de darles crédito o no.
- La ayuda externa no exime al empresario de su responsabilidad en todo el proceso sucesorio. La responsabilidad ante la familia y la empresa es sólo suya, como suya es la de haber contratado unos servicios determinados. Ahora bien, los consultores son responsables ante el empresario de los resultados, positivos o negativos, que se produzcan a raíz de su intervención.

He aquí los momentos en que una ayuda profesional experta puede ser de ayuda al empresario en su sucesión:

0. Elaboración del Plan de Sucesión:

Antes de dar cualquier paso, el empresario puede tener dudas sobre la conveniencia del momento, sobre las distintas alternativas posibles. Lo más seguro es que el equipo de consultores empiece por un **análisis de la situación**: Propiedad, Organización y Familia. El empresario fijará el nivel de profundidad que

desea y los contactos que los asesores podrán tener dentro de los tres ámbitos; huelga decir que a menos transparencia de información también habrá menores posibilidades de afinar y, por tanto, de que la ayuda sea útil. Es probable que el empresario pueda disponer de un informe con varios escenarios posibles, con sus ventajas e inconvenientes, de entre los que escogerá el que crea más adecuado. Nadie debería decidir por él. A partir de este punto puede empezar por su cuenta o requerir un acompañamiento continuado o puntual por parte de los asesores.

I. Planificación: La experiencia de los consultores puede hacer más fácil al empresario el diseño del plan sucesorio, sus etapas —plazos y duración—, las personas implicadas, el seguimiento y la evaluación, los planes de contingencia y comunicación, etc... Al haber analizado previamente la empresa, también darán más objetividad a la definición del perfil idóneo del sucesor y a las carencias de los posibles candidatos.

¡NO VALE LA PENA SUFRIR ASÍ!

De nuestra experiencia personal con empresas familiares, hay que reconocer que el sentimiento más común es lo mucho que sufren los miembros de la familia ante los problemas de sucesión. Eso no nos ocurre en otros tipos de empresas. Lo peor del caso es que sufren solos, como si eso no ocurriera a nadie más que a ellos. Sólo por el simple hecho de compartir sus preocupaciones con alguien externo, se desbloquean numerosas posibilidades de solución y pueden volver a concentrarse en el funcionamiento del negocio. Pregúntense para qué tienen la empresa y verán que no vale la pena darle tantas vueltas...

AYUDA EXPERTA EXTERNA



2. Preparación: Durante esta larga fase, a no ser que también puedan formar en algunos temas al sucesor, su ayuda quedará restringida al diseño del plan formativo —externo e interno— del sucesor y a su control y evaluación.

3. Traspaso: Como en la anterior, al ser ésta una fase en la que están implicados el empresario y su sucesor, la colaboración externa puede ser útil en el trazado de un plan de traspasos progresivo y, si aparecen problemas entre ambos actores y dada la confianza alcanzada, como intermediarios para reconducir la situación.

4. Retirada: Al haber sido diseñada ya al principio, el papel de los asesores sólo será necesario en casos excepcionales,

como la intromisión del empresario en la gestión diaria del sucesor o en el caso de que este último no alcance los resultados esperados. Un plan sucesorio abarca muchos aspectos de gestión empresarial que van más allá de la sucesión en sí misma, por lo que los asesores suelen ser requeridos también para otros cometidos como los que siguen.

5. Plan de viabilidad: Las exigencias económicas de un empresario que se retira, los requerimientos financieros de la empresa para poder seguir siendo competitiva, el aumento del número de unidades familiares que vivirán de la empresa, pueden plantear serias dudas sobre la continuidad de la empresa.

6. Órganos de gobierno: La puesta en marcha de órganos de gobierno y que sean eficaces desde el punto de vista operativo, como el Consejo de Administración para los propietarios, el Comité de Dirección para el gerente y su equipo directivo, o el Consejo de Familia para la familia propietaria.

7. Protocolo familiar: La elaboración, desde el primer borrador hasta llegar al definitivo, del protocolo familiar que regirá las relaciones y condiciones entre la familia y el negocio.

8. Plan de contingencia: Cuando sea innecesario un plan de sucesión por la edad de los posibles sucesores o por su ausencia, la previsión de posibles accidentes que salvaguarden el funcionamiento de la empresa.

9. Profesionalización: A partir del análisis inicial de la empresa, los asesores habrán identificado puntos de mejora que, junto a los requerimientos del nuevo gerente, pueden llevar a plantear cambios en algunas formas de funcionamiento de la empresa, que van desde el funcionamiento por objetivos o la creación de un

organigrama operativo, hasta la implantación de nuevas políticas, como las retribuciones variables, la evaluación del rendimiento, reuniones eficientes, entre otras muchas.

Contar con ayuda externa no es ningún síntoma de debilidad para una empresa, sino un signo de normalidad en un entorno económico lo bastante complejo como para que el empresario no pueda ser polivalente

en todos los aspectos y no tenga que perder su tiempo en cuestiones que, para otros profesionales, son el pan nuestro de cada día. Además, ante una situación tan personal como su propia sucesión, la posibilidad de poder contar con ayuda experta externa, puede ser un signo de tranquilidad para el propio empresario porque no va a estar solo ante su problema, aunque suya siga siendo toda la responsabilidad.

Mis pensamientos

Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

Algunos hijos nunca podrán dirigir mi empresa

Uno podría pensar que ya en los albores del siglo XXI algunas de las discriminaciones que han caracterizado la historia de la humanidad serían cosa del pasado. Pues, no. En numerosas empresas familiares algunos hijos tienen que pasar pruebas extraordinarias para hacerse merecedores de la confianza del empresario y, aún así, algunos no lo consiguen. No es justo, pero es así. Lo peor es que, muchas veces, estos candidatos poco pueden hacer para ser lo que nunca serán. Vean

El acceso a la dirección de una empresa debería ser una cuestión tan simple como comparar el perfil ideal de las exigencias del puesto con los perfiles que presenta cada candidato; acto seguido sólo habrá que planificar un proceso formativo que acerque al máximo dichos perfiles, de forma que, en el momento de tomar posesión, el nuevo gerente esté en las condiciones óptimas para tener éxito en su cometido.

El primer problema puede aparecer cuando, por las causas que sean, el sucesor no está lo suficientemente preparado, según el parecer del empresario y de sus colaboradores internos y externos, es decir, del equipo de evaluación. Si los motivos han sido coyunturales —exceso de trabajo en la empresa o causas de fuerza mayor—, un aplazamiento del relevo de la gerencia y un refuerzo de la formación en sus puntos débiles serán soluciones plausibles.

Pero el problema se agrava cuando se hace evidente que las causas están en las limitaciones intelectuales del sucesor o en su predisposición. En ambos casos, el empresario tendrá que tomar una decisión ingrata, puesto que el riesgo que corre la empresa con alguien que no esté lo bastante preparado al frente de la organización es demasiado grande como para jugar con el patrimonio empresarial. Si en el primer caso, la causa no es imputable a la persona del sucesor; en el segundo, seguramente habrá habido algún tipo de sobrevaloración o una visión demasiado benevolente del candidato en las fases anteriores, a no ser que haya habido en su vida algún cambio profundo durante este período. En cualquier caso, cuando una actitud es negativa o presenta resistencias a su preparación suele esconder una baja implicación en el negocio y poca predisposición hacia el esfuerzo que supone llevar las riendas de un negocio. Es poco probable —

aunque posible— que, con la edad y algunos cambios en las circunstancias personales y familiares del sucesor, puedan llegar a mejorar algunas actitudes.

En otras ocasiones, por el contrario, se habrá llegado tarde. Si una honestidad dudosa, una madurez personal insuficiente o una integridad incierta prevalecen en su perfil inicial, es mejor olvidarse de su candidatura so pena de poner en grave peligro la supervivencia de la empresa. La educación tiene su época en la infancia y cambios tan profundos son más que improbables en épocas posteriores, y con mayor motivo si proceden de los padres que le han educado.

COSAS POCO SERIAS...

- Los de la familia cobran más que el resto de empleados.
- Las hijas cobran menos que los hijos.
- Los hijos menores cobran menos que los mayores.

Todo el mundo lo entenderá en la empresa..., pero ¿sabe lo que piensan los directivos, empleados y sus hijos discriminados al respecto?

Si esto pasa cada mes, ¿qué pueden esperar cuando se trate de su sucesión?

Pero con independencia de quien tenga la responsabilidad, no se puede considerar que, en los casos descritos hasta el momento, haya habido una discriminación. Ésta, en cambio, se hace patente en los casos en los que el sucesor se encuentra ante una situación dada que nada puede hacer para cambiar. Éstas son las discriminaciones más habituales y algunas de sus excusas:

- **Género:** Muchas hijas, por el hecho de ser mujeres, tienen vetadas posiciones

en determinadas áreas de algunos sectores, como en los obradores y talleres, y su función se restringe a la dirección de la atención al público o de otras áreas. Ello incide negativamente en el momento de querer abordar la dirección global del negocio, puesto que presentan una carencia, tanto desde el punto de vista técnico como de liderazgo en una parte significativa de la empresa. La discriminación de género también afecta a su candidatura para cualquier gerencia, especialmente si debe competir con otros hermanos, algo que a veces es poco perceptible puesto que se desprende de comentarios y miradas del empresario o de otros miembros de su propia familia. Se trata, sin duda, de un prejuicio mucho más arraigado de lo que parece.

- **El benjamín:** Aunque las leyes actuales ya no contemplan derechos de primogenitura o del heredero en función del orden de nacimiento, los hijos pequeños tienen más dificultades para aspirar a la gerencia de la empresa, especialmente cuando tienen otros hermanos trabajando en la empresa familiar, algo que se convierte en paradoja si, además, presenta una mejor formación académica por una cuestión de edad. Los mayores, con mayor experiencia laboral en la empresa, harán valer su antigüedad en el negocio y los años de colaboración con el empresario. Es habitual que en dichas empresas se recurra a una dirección compartida como mecanismo para evitar tener que decidirse por uno de los hijos, tal vez el menor.

- **Menor parentesco:** En las empresas de segunda generación o posterior, cuando existen hijos, nietos o primos del empresario, se puede utilizar el grado de parentesco como argumento para escoger al gerente. Se producen varios niveles, incluso en el organigrama y en la retribución, según el grado de parentesco.

co, con independencia de las competencias de cada cuál, lo cuál es sintomático de una confusión entre los ámbitos familiar y empresarial.

• **Menos propietario:** Cuando el empresario ya ha transmitido la propiedad y ésta ha dado como resultado una distribución desigual, puede aparecer la imposición del que ha obtenido una mejor tajada para situarse como gerente. La confusión en este caso está entre los ámbitos de la propiedad y de la organización, puesto que las exigencias para ser propietario o gerente son distintas. Por el contrario, si el proceso es inverso, se puede hablar de una decisión empresarial adecuada; es decir, cuando el sucesor más competente para ejercer la gerencia percibe un mayor porcentaje de propiedad para facilitar su toma de decisiones, siempre que los otros hermanos hayan sido compensados con otros bienes patrimoniales.

• **Poco técnico:** Esta discriminación se suele producir en empresas creadas sobre la base del componente técnico o artesanal que aportaba el empresario. Si la empresa ha crecido lo suficiente, lo más probable es que el componente técnico haya ido a parar a manos de externos, especialistas y con los conocimientos actualizados. Cuando el empresario le exige al sucesor un nivel técnico equiparable al que él tenía cuando empezó, se equivoca. Si busca una copia de sí mismo, está confundiendo las distintas épocas de la historia de la empresa y es probable que la nueva empresa acabe pagándolo.

DISCRIMINADO POR...

- Sexo
- Orden de nacimiento
- Grado de parentesco
- Porcentaje de propiedad
- Competencia técnica



PARA SER GERENTE...

COMPETENCIAS

Aunque algunos puedan considerarlas rémoras del pasado, lo cierto es que estas discriminaciones se producen en numerosas empresas al abordar el tema de la sucesión, en otras incluso antes, cuando los hijos se incorporan a la empresa familiar; o cuando la familia se dispone, por ejemplo, a redactar un protocolo familiar.

A veces las discriminaciones se manifiestan abiertamente, pero en la mayoría de los casos se practica de forma implícita, buscando argumentos de apariencia racional o colocando a los sucesores discriminados obstáculos de más difícil superación en su camino hacia la gerencia. Es una lástima que tantos empresarios, aún hoy en día, se jueguen el futuro de la empresa a una carta basada en prejuicios, en vez de hacerlo de forma racional. Al fin y al cabo, el gerente es quien le garantizará que la empresa siga siendo competitiva en el futuro cuando él ya no esté al frente de la organización.



Mis pensamientos



Mi planificación

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

RESUMIENDO

- 49.** Busco recetas para el éxito de mi sucesión
- 50.** ¡La gran duda!

Busco recetas para el éxito de mi sucesión

Usted ya sabe que, en lo que respecta a las personas, no hay recetas fiables al cien por cien; y la sucesión es, sobre todo, una cuestión de personas. A pesar de ello, existen algunas claves que pueden hacerla mucho más fácil y llevadera, menos dolorosa y traumática. Como en las recetas de nuestra cocina, su principal ingrediente es natural, aunque difícil de hallar: ¡mucho sentido común, el menos común de los sentidos!

Cuando un empresario quiere abordar su sucesión, sabe que de su éxito depende en buena parte la continuidad de la empresa, una fuente de rentas para la familia en el futuro. También sabe que debe tomar una serie de decisiones cruciales para su propia imagen como empresario; si tiene éxito, será recordado más allá de su propia existencia; si no lo tiene, sólo se le recordará en algún capítulo de la historia familiar:

Tal y como ya se ha tratado en otras dudas de este libro, un negocio familiar es una interacción de tres sistemas, cada uno con su finalidad particular y distinta que, en momentos críticos, como la sucesión del empresario, pueden incluso entrar en contradicción.

La mayoría de empresas familiares tiene cierto parecido a la hora de tratar cada uno de los sistemas:

- La Propiedad suele constituirse como un círculo cerrado alrededor del patrimonio

familiar; aunque sea a costa de sacrificar su finalidad principal como empresa, que es obtener beneficios y crecer en valor.

- La Dirección o Gerencia se caracteriza por el fuerte personalismo del empresario, que le hace estar en todo y controlar hasta el mínimo detalle, aunque sea una forma de dirigir menos eficaz y eficiente.
- La Familia está sometida a la amenaza de conflictos internos que, por su profundidad ponen en peligro su objetivo, que no es otro que el de unas relaciones armónicas para lograr la felicidad y bienestar de sus miembros.
- La Sucesión, que implica a los tres sistemas, es vista como una fuente potencial de problemas y, en consecuencia, da pereza gestionarla y a menudo se deja en manos del azar y la improvisación.

Cada uno de los capítulos de este libro pretende ayudar al empresario a resolver

FAMILIA

- No confunda Familia con Propiedad y Organización
- Cuente con su pareja
- Justicia no es Igualdad
- Informe periódicamente
- Marque límites claros
- Retírese a tiempo
- No olvide la felicidad
- Protocolo Familiar

DIRECCIÓN

- Delege y fomente la participación
- Dé confianza y controle
- Fije y evalúe objetivos
- Informe periódicamente
- Planifique
- Haga reuniones
- Forme al personal
- Comité de Dirección
- PROFESIONALICE

SUCESIÓN

- Planifique a medio y a largo plazo
- Cuente con su pareja, con sus hijos y con los directivos no familiares
- Persevere hasta el final
- Sea flexible ante las contingencias
- Piense en la empresa... y en sí mismo
- No dude en buscar ayuda externa

PROPIEDAD

- Nuevos accionistas
- Incorpore a Directivos No Familiares
- Alianzas con otras empresas
- Cree empresas con otros socios
- Use acciones sin voto
- Informe periódicamente
- Consejo de Administración

dudas frecuentes que se plantean en el proceso sucesorio. En cada caso concreto la complejidad –más aparente que real– le hará buscar las líneas maestras. He aquí algunas de las que consideramos claves:

1. ¡Planifique!

Su sucesión va a llegar; quiera o no, puesto que es algo propio de la naturaleza. Más le vale diseñar y controlar Usted mismo el proceso que esperar a que lo hagan unas circunstancias que están fuera de su control. Aunque surjan problemas –que, por cierto, aparecerán igualmente– tendrá tiempo de reaccionar y corregir. Dedique algo de su tiempo a planificar algo que dejará su huella en la empresa.

2. ¡Analice!

No planifique sobre supuestos, sino sobre realidades de la empresa, de la familia y de su entorno. Aproveche para saber exactamente qué es lo que transmite y en qué estado está, qué exigencias y necesidades se le plantearán en la empresa y en la familia. Y no se fíe únicamente de su punto de vista; más ojos siempre verán más.

3. ¡Escribalo!

No es ninguna tontería. Ponga negro sobre blanco su plan de sucesión, las actividades previstas, sus objetivos y sus plazos, los nombres de sus responsables y de quienes vayan a colaborar. Tendrá un fácil instrumento de control y es una muestra palpable de su compromiso con el proceso. Y si tiene que revisarse, lo corrige, pero que quede constancia.

4. ¡Paciencia!

La sucesión es un plan estratégico y a largo plazo; por tanto, puede durar años y tiene sus etapas, con sus respectivos requerimientos. Además, con los años, la familia y la empresa, el sucesor y usted mismo pueden sufrir cambios. Sea, pues, flexible y adáptese a cada nueva situación con la misma agilidad que se adapta a las variaciones del mercado.

5. ¡Piense en usted!

Se trata de su propia sucesión y de tener una buena calidad de vida cuando se retire. Pero tampoco hay que ser egoísta; piense que su pareja y sus hijos tienen planes con usted, que sus directivos y

empleados tienen sus expectativas de futuro, que su sucesor tiene toda una carrera profesional por delante. Pero no se olvide de Usted.

6. ¡Ilusione a su familia!

La sucesión representa una excelente ocasión para cohesionar a la familia en torno a la empresa, una parte importante de su patrimonio. No le quepa ninguna duda de que van a aparecer tensiones, pero un plan sucesorio también le ofrece la oportunidad de anticiparse a ellas y de encontrar vías de solución que no rompan la armonía familiar.

7. ¡Elija bien!

Tal vez tenga donde escoger o tal vez no, pero no se equivoque con su sucesor. Escójalo con la cabeza, con criterios profesionales y con las competencias necesarias; piense que la familia será la más beneficiada con su éxito o la más perjudicada si fracasa. Mantenga su corazón para ayudar a los descartados o para limar las tensiones que la elección pueda provocar. Piense en la empresa y sienta la familia.

8. ¡Ayude al sucesor!

A pesar de su preparación, el sucesor le necesitará, porque usted tiene la experiencia, los contactos y el liderazgo. Transmítale el entusiasmo del emprendedor y los valores que han hecho única a su empresa. Pero cuando vea que se siente seguro, suéltelo, deje que vuele y busque su propio camino. No se meta en su trabajo, si no se lo pide. Esté a su lado por si acaso, controle lo importante y olvídense de los detalles.

9. ¡Contagie a la empresa!

Siga contando con sus directivos y empleados, puesto que también están interesados e implicados en su sucesión. Le pueden ser de gran ayuda en el diseño y en la preparación de su sucesor y pueden facilitar el traspaso de uno a otro, así

como su propia retirada. Además, ellos seguirán en la empresa cuando se incorpore su sucesor y se lo pueden poner más fácil. Si el éxito de la sucesión es la continuidad de la empresa en la familia, para ellos lo es también su continuidad.

10. ¡Busque alternativas!

Si le aparecen dudas razonables sobre la viabilidad de la empresa, sobre el nivel competencial del sucesor o sobre las graves consecuencias en las relaciones familiares, no espere a que estalle en sus manos; busque alternativas con el tiempo como aliado. Tal vez un gerente externo sea la solución o, en el peor de los casos, busque la mejor opción de venta posible. Planificar con tiempo su sucesión también puede servirle para adelantarse a situaciones con la mente más fría y sin urgencias.

Como en los mandamientos divinos, todas estas recetas se resumen en una sola, la base sobre la que todas ellas toman sentido o se convierten en una pérdida de tiempo y de dinero. Ahí está la duda principal.

LAS 10 RECETAS

- 1. Haga un plan de sucesión**
 - 2. Analice su empresa, su familia y su entorno**
 - 3. Póngalo por escrito**
 - 4. Sea paciente y flexible; es largo y con fases diversas**
 - 5. Piense en Usted, pero no se olvide del resto**
 - 6. Ilusione a su familia, aunque surjan tensiones**
 - 7. Elija al sucesor con la cabeza y profesionalmente**
 - 8. Ayude al sucesor al máximo y sepa soltarlo**
 - 9. Cuente con sus directivos y empleados para todo**
 - 10. Si no funciona, busque alternativas**
-

 **Mis pensamientos**

 **Mi planificación**

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

¡La gran duda!

Aquí está el meollo de la sucesión. Las estadísticas y las encuestas nos lo confirman, los libros y los cursos sobre el tema nos lo repiten, nuestra experiencia y la de muchos otros profesionales especializados en ayudar a empresarios familiares nos brinda mil y un ejemplos cada día. Todo lo dicho hasta aquí es un simple espejismo, si no se produce lo que parece un milagro. Por suerte, hay algunas excepciones. Ahí está el secreto...

Uno de los rasgos que distingue a los negocios familiares del resto de empresas es que deben superar una o varias veces a lo largo de su historia un obstáculo que les es específico; la sucesión del empresario que está al frente no sólo tiene consecuencias al nivel organizativo, sino que, con el fin de mantener la continuidad del patrimonio familiar, acaba afectando a la distribución de la propiedad y a las relaciones familiares.

No debe ser fácil si tenemos en cuenta que la sucesión es la causa que produce una tasa de mortalidad más alta entre las empresas familiares. A pesar de algún signo de mejora con los años, si se cumple la mejor de las tasas de supervivencia de las empresas familiares españolas, que es de un 30% en el primer relevo generacional y de un 15% en el segundo, ¡hay un mínimo de 1.750.000 empresas familiares que estarán en peligro de extinción en los próximos años!

Ni en la previsión de su relevo como gerentes —sólo un 32% tenían plan de sucesión en una encuesta americana de 2007—,

ni en lo referente a la transmisión de la propiedad —a mediados del 2008, en España, un 43% ni siquiera se habían planteado hacer testamento—, no parece que los empresarios familiares se lo tomen demasiado en serio.

A las presentaciones de libros sobre sucesión asisten numerosos empresarios familiares que manifiestan lo importante que es tener un plan de sucesión, mientras que son sus hijos los que asisten mayoritariamente a los cursos donde se explica cómo ponerlo en marcha. ¿Les dará miedo a los empresarios o es que el tema no va con ellos? ¿Se tratará de una estrategia para aplacar las inquietudes de su prole? ¿Será un mecanismo para ganar tiempo?

Desgraciadamente, el tiempo es el que es y su paso por la naturaleza humana conlleva un desgaste progresivo de las facultades físicas y mentales. Sin duda habrá sucesión, quiérase o no, planificada o improvisada, lenta, o en el peor de los casos, de sopetón.

Aunque los posibles sucesores estén preparados al máximo para dirigir la empresa,

aunque la organización esté a punto para vivir una transición sin traumas, aunque los miembros de la familia estén deseosos de pasar una página brillante para iniciar un nuevo capítulo, aunque los agentes que conforman el entorno de la empresa lo vean como la cosa más lógica y natural del mundo, nada va a ocurrir si el empresario no tiene la voluntad firme de empezar su proceso de retirada, al tiempo que va entregando el testigo a la siguiente generación.

El empresario tiene en sus manos la primera y la última palabra sobre su sucesión. Si no toma claramente y sin ambigüedades la decisión de iniciar su proceso de sucesión y se pone manos a la obra, tal vez la vida tome la decisión por él, también de forma clara, sin ambigüedades y, además, de forma irreversible. Y el precio que pagarán los posibles sucesores, su familia y su empresa será muy alto, tal vez excesivamente elevado cuando es por una falta de previsión de algo que es, sin duda, previsible.

Nadie puede obligar al empresario, dueño absoluto y máxima autoridad en la empresa y tal vez en la familia, a abandonar su puesto. Y si no está seguro de querer retirarse, no tiene por qué quedar bien con nadie; ni lo mencione. Y claro está, que no se le ocurra iniciar un plan de sucesión que no vaya a cumplir o, peor aún, no vuelva al frente de la empresa una vez retirado y el sucesor en su puesto. Las consecuencias, excepto en casos de fuerza mayor, serán nefastas.

Si no hace referencia a su retirada y van pasando los años, a medida que sus familiares y colaboradores más próximos –y también él mismo– van notando sus primeros síntomas de desgaste, se irá generando incertidumbre en el seno de su familia, dentro de su empresa y entre sus colegas, clientes y proveedores. La incertidumbre es mala consejera en los negocios, porque es fuente de inseguridad, de temores y, al final, de tensiones; la empresa

perderá competitividad y recursos humanos valiosos, la familia se pondrá nerviosa y su entorno buscará otras alternativas por si algo pudiera ocurrir.

QUERIDO EMPRESARIO

Si ha llegado a este punto después de leer todo el libro y no piensa retirarse nunca, olvídense de todo lo que ha leído. No lo va a usar y tal vez acabe sintiéndose culpable.

Si piensa retirarse, le puede ser de gran ayuda. Pero si lo ha decidido, no se eche atrás. Siga hasta el final y muchos –incluso Usted mismo– se lo agradecerán.

Sin embargo, sólo con mencionar su futura retirada se van a desatar expectativas en todos los frentes; los candidatos a la sucesión se posicionarán, su familia hará sus planes y los empleados verán un horizonte más lejano. Claro que si sólo se va mencionando y no se da ningún paso en la práctica, su credibilidad se verá afectada y la incertidumbre hará acto de presencia.

Cuando el empresario inicia un plan de sucesión debe estar muy seguro de que quiere retirarse a unos años vista de la primera línea; debe estar convencido él antes que nadie. Lo de menos serán los costes económicos que acarrea un plan estratégico a largo plazo, puesto que los costes humanos pueden ser mucho más elevados y le afectarán más personalmente.

En efecto, los costes emocionales en las relaciones familiares, aun en las transiciones más suaves, existen, más cuando hay que descartar candidatos o las ambiciones excesivas crean tensiones entre sus miembros; la sensación de haber perdido el tiempo o de haber invertido un esfuerzo en balde entre los directivos de la organización que puedan haber colaborado en

el diseño y el desarrollo del plan pueden desembocar en frustración y desmotivación. Un plan de sucesión abortado o convertido en desecho sin motivo suficiente afecta directamente a la credibilidad del empresario. Mala forma de acabar su reinado...

Si el empresario no quiere retirarse, al menos que no implique a otros en una aventura que nunca alcanzará su objetivo; que siga su singladura agarrado al timón... hasta que un golpe de mar —¡ojalá no!— hunda al barco, con su capitán saludando desde el puente de mando. Tal vez nunca le rindan honores...

En el libro que tiene en sus manos hallará 50 soluciones a 49 dudas que usted, si es empresaria o empresario de una pyme familiar, se habrá planteado muchas veces o, si es muy joven, acabará planteándose. Si usted es hija o hijo de empresarios familiares hallará argumentos y procesos que, si todavía no se han dado en su empresa, acabarán apareciendo. El motivo es muy evidente: la sucesión es inevitable... y natural como la vida misma.

Pero no tema por el lenguaje técnico o por lo farragoso de los textos. Puede buscar directamente la solución a su duda particular o leerlo como un libro. Además, en sus páginas se habla directo, sin tapujos y desmontando las excusas que tan hábilmente aducimos para retrasar algo que, se mire como se mire, va a producirse. Los autores no necesitan quedar bien con nadie; sólo pretenden que la suya no acabe siendo una más de las empresas familiares que cada año desaparecen al no ser capaces de sobrevivir al relevo generacional. Hallará consejos prácticos y ejemplos gráficos, vividos por los autores, de las situaciones que se dan en las empresas que se enfrentan a la sucesión y podrá utilizar el apartado final de cada capítulo para dar los primeros pasos en su planificación, para que no se quede sólo en las buenas intenciones, porque, traduciendo un dicho catalán, el infierno está lleno de ellas...

Modest Guinjoan y Josep Maria Llaurador, economista y psicólogo de empresa, respectivamente, forman un equipo con más de 10 años de experiencia en asesorar a empresarios familiares en la gestión de sus sociedades, con especial énfasis en los procesos sucesorios. Sus carreras profesionales se han complementado en un ámbito, el de la empresa familiar, donde el criterio económico viene siempre acompañado de elementos emocionales. Los autores, socios de la empresa Barcelona Economía, acumulan a estas alturas un amplio conocimiento de las problemáticas específicas que afectan a las empresas familiares y una dilatada experiencia en la gestión de las mismas, y en particular de pymes.

Su dedicación parcial a la docencia también les permite conocer a las futuras generaciones de empresarios y sus colaboraciones periódicas en la prensa diaria son un servicio a la divulgación de conceptos y prácticas de gestión empresarial. Juntos han publicado ya, entre otros, tres libros sobre la empresa familiar y sobre el principal reto que tienen ante sí, la sucesión.

“Cada nuevo libro, cada nuevo curso, cada nueva consulta es más directa que las anteriores, sin tapujos, sin medias tintas. Con los años sabemos reconocer las excusas y las estrategias que hacen perder tiempo y dinero a los empresarios. ¡No están los tiempos para malgastar ninguno de estos recursos!”