

La gran encrucijada de la empresa familiar: el relevo

HACER UNA SUCESIÓN PRECIPITADA PUEDE PONER EN RIESGO LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA. DILATARLA DEMASIADO EN EL TIEMPO, TAMBIÉN.

En el tejido económico español la empresa familiar tiene un peso destacado que merece estudio y reflexión por parte de los expertos, amén de mucho tacto en la toma de decisiones por las personas implicadas.

Según el Instituto de Empresa Familiar, en su publicación de 2015 «La empresa Familiar en España», estas compañías representan el 57% del PIB; el 67% del empleo privado con 6,58 millones de empleados; y el 89% del total de empresas, siendo nada menos que 1,1 millones de empresas. Es por tanto, a la hora de estudiar materias empresariales, un tipo de empresa tan peculiar como importante. Ahora bien, según el mismo estudio, más del 90% de ellas se encuentran en la primera o segunda generación, poco más del 7% en la tercera y apenas un 2,6% en la cuarta o posterior. Aunque la caída no se produzca necesariamente a cuenta de la sucesión, parece evidente que el relevo en la empresa familiar puede llegar a ser terriblemente complejo hasta el punto de poder suponer la extinción de la compañía.

Es importante tener en cuenta que cuando hablamos de empresas familiares no siempre estamos manejando pymes o microempresas, sino que en muchas ocasiones tras las grandes firmas de nuestro país lo que se esconde es una empresa familiar, como bien pueden ser los ejemplos de Cosentino o Mayoral. En el propio Banco Santander, desde 1909 ha tenido nada menos que cinco presidentes apellidados Botín, incluida su actual presidenta Ana Patricia Botín.

Uno de los elementos clave para una buena sucesión es el momento: un relevo apresurado puede suponer un grave error en tanto que el líder cesante deja de aportar gran parte de su potencial a la empresa y el sucesor puede no estar preparado para asumir el mando; por el contrario, una transición excesivamente tardía puede igualmente dar al traste con la sucesión si el líder ha empezado a restar, en lugar de sumar, y los sucesores se han acomodado en un rol secundario del que no es fácil salir para empezar a tomar decisiones, que a fin de cuentas es de lo que se trata. Más adelante nos detendremos en estudiar la figura del líder saliente partiendo de cuatro modelos en una clasificación bastante acertada para la toma de referencias.

Lo cierto es que en cualquier grupo familiar donde se posee una empresa se es consciente de que el momento de suceder al líder es un momento crucial para el futuro y la supervivencia de la compañía, lo que lo convierte por tanto en una piedra de toque absolutamente estratégica para el mantenimiento de la riqueza del grupo familiar, en el que en muchas ocasiones la empresa se ha entremezclado con otros elementos patrimoniales sin que sea fácil o posible la separación de las distintas partidas.

No obstante, no siempre hay una estrategia pensada y trabajada para el relevo (lo que llamaríamos un plan de sucesión) ni una estrategia previamente trazada para circunstancias sobrevenidas, como el fallecimiento o la incapacidad fáctica del líder para seguir al frente de la empresa (plan de contingencias). Las razones por las que no existen estos planes pueden ser varias: desde esa cualidad del ser humano que le lleva a sentirse eterno y vivir despreocupado «de lo que pueda ocurrir», hasta la dificultad real de afrontar estas cuestiones en una reunión familiar en la que a veces por timidez, a veces por frías estrategias, todo parece estar mejor posponiéndose. Ello sin obviar que en ocasiones es la propia duda, el desconocimiento en cuanto a cómo solucionar determinados temas, lo que nos mantiene callados.

No parece necesario señalar que poner los intereses personales o de alguna rama familiar concreta por encima de los de la empresa es, inevitablemente, el punto de arranque del desastre empresarial al que muchas de estas compañías se ven abocadas por el egoísmo y la vasta torpeza de algunos de sus miembros, quienes no tendrían la altura de miras necesaria para poner los intereses colectivos por encima de los exclusivamente propios.

A la hora de pensar en los sucesores del líder, las grandes empresas familiares buscan tanto en la propia familia como fuera de ella con naturalidad, priorizando el talento y la capacitación sobre los lazos familiares, lo que significa que en muchas ocasiones la propiedad de la empresa y la dirección de la misma se encuentren separadas. Por razones obvias, en la pequeña y mediana empresa familiar se tiende a buscar al sucesor en el propio árbol genealógico, procurándole así un puesto de trabajo y que el control fáctico de la compañía no abandone el círculo en el que ya se encuentra.

En cualquier caso, aunque especialmente cuando proceden de la propia familia, los candidatos a suceder al líder actual deben poseer, además de las cualificaciones profesionales necesarias en según qué

actividades, la inteligencia emocional suficiente para navegar en el mar de sentimientos que es también la familia, algo que no se puede desvincular de la empresa familiar: respetar los espacios de otros, ejercer la autoridad suficiente y procurar la buena marcha del negocio son quizás labores prioritarias para el sucesor, sin que unas pesen necesariamente mucho más que las otras, y requieren sin duda de esa capacidad para aunar esfuerzos en grupos humanos amplios donde las relaciones son complejas y donde con toda probabilidad las motivaciones de los distintos miembros de la familia sean diferentes entre sí y no uniformes en el tiempo.

Quizás el punto más sensible a la hora de la sucesión lo encontramos en el líder que apunta a la retirada y que debe ser sucedido. De acuerdo a los estudios realizados por James Lea, dentro del proceso de sucesión de las empresas familiares se pueden identificar cuatro modelos de traspaso de acuerdo al rol que la persona en proceso de retiro ha decidido asumir:

1. El rey: este tipo de líder «muere con las botas puestas», es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece o queda incapacitado para seguir liderando la empresa, o ante la rebelión de los sucesores.
2. El general: planifica su sucesión pero en el fondo ansía volver al rescate de la empresa.
3. El gobernante: cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad, se desmarca por completo de la empresa.
4. El embajador: logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen como cuestiones más puntuales, relaciones con clientes concretos o labores de representación de la empresa. Sin duda, de los cuatro grandes tipos de líderes a suceder parece el más atractivo.

Lógicamente, enumerados estos cuatro modelos, normalmente no se da uno de ellos por sí solo, aunque suele haber un tipo más predominante en cada líder, sin que resulte demasiado difícil descubrir cuál.

Quizás el punto más sensible a la hora de la sucesión lo encontramos en el líder que apunta a la retirada y que debe ser sucedido.

Pero el relevo, como se puede intuir en el texto, no es algo que haya que dejar inexorablemente al azar o a los vientos que soplen en cada momento: más bien al contrario la sucesión debe ser planificada, programada, estudiada, etc. La existe de un plan

de sucesión es, quizás, el primer y más conveniente paso para el éxito de la misma, siempre que contemos con un líder dispuesto a ello y con un sucesor capaz de asumir esa delicada tarea, que le costará no pocos dolores de cabeza pero en la que es fundamental llegar a buen puerto, para la mejor marcha de la empresa.

Bajando a algunos detalles, son varias las tareas que pueden acercar a la empresa familiar al éxito en el siempre temido momento del relevo, aquí aportaremos algunas de ellas:

1. Hacer un buen plan de sucesión.
2. Analizar a fondo la empresa, las relaciones familiares y el entorno.
3. Dejar el plan por escrito con el acuerdo de todas las partes.
4. Ser paciente y flexible: la mayoría de las ocasiones estos planes son a largo plazo.
5. Hay que pensar en la empresa, en la familia y en uno mismo.
6. Ponderar las tensiones en las relaciones familiares y aportar elementos ilusionantes.
7. Tener en cuenta a otros empleados y directivos durante el proceso.
8. El sucesor debe ser elegido en base a criterios racionales y procesionales.
9. No encorsetar al sucesor en roles anteriormente vigentes: debe encontrar su camino con la ayuda del resto.
10. Estar abierto a alternativas, el camino se hace andando.

Otro elemento a tener en cuenta a la hora de planificar la duración en el medio y largo plazo de la empresa familiar es la redacción y cumplimiento de un protocolo familiar óptimo, siendo éste un punto delicado en el que se hace necesario contar con la ayuda y el asesoramiento de los profesionales adecuados.

En su despacho de confianza del grupo ADADE encontrará a los profesionales idóneos para ayudarle a planificar y llevar a cabo el relevo en la empresa familiar, buscando las mejores soluciones y aportando las mejores herramientas para tal fin.

VÍCTOR PÉREZ CASTRO
Abogado
ADADE Almería

