

# Pasar el testigo a tiempo

Una de las decisiones más sabias del fundador de una empresa familiar es la de saber escoger el momento de pasar a un segundo plano. En ningún caso se trata de abandonar. Al contrario, el relevo en la empresa familiar debe estar muy bien preparado: no puede quedar ningún cabo suelto que dificulte un proceso tan complejo.

## Resumen del artículo

La sucesión en la empresa familiar es un episodio extremadamente delicado y debe llevarse a cabo en el momento adecuado: cuando el líder vea la conveniencia de abandonar la primera línea de la gestión empresarial y el sucesor haya culminado su proceso de preparación para dirigir la organización.

El autor analiza algunos de los principales aspectos relacionados con este proceso.

A principios de junio, el director de la revista me recordó que esperaban un artículo mío relacionado con la empresa familiar para publicarlo en la edición de septiembre. En aquella época, en mi casa nos encontrábamos inmersos en un ambiente de estudio y preparación para las pruebas de acceso a la universidad, pues a una de mis hijas le tocaba enfrentarse al fantasma de la "sele", como ella le llama.

La selectividad de mi hija me hizo pensar en que las empresas familiares también deben superar su "sele" particular, y la parte más difícil del examen se encuentra en demostrar que son capaces de llevar a cabo con éxito el proceso de sucesión. Por esta razón, me decidí a tratar en estas páginas este tema, que se convierte en una verdadera reválida para las empresas familiares.

## Aunque parezca mentira, la sucesión llegará en algún momento

Las empresas de éxito suelen disponer de algún mecanismo que les ayuda en su forma de pensar en el largo plazo. Esta herramienta puede recibir diversas denominaciones: algunos la llaman planificación estratégica, otros, plan a largo plazo; hay quien habla de visión, dirección estratégica... En definitiva, existe una gran variedad de instrumentos que, por separado o adecuadamente combinados, se refieren a la elección del futuro y el modo de alcanzarlo.

En el caso de las empresas familiares entran en juego, además, algunos factores específicos de este tipo de organizaciones, de modo que, además de planificar el futuro, es necesario contar con todos los aspectos que afectan a la organización desde la perspectiva familiar. Por tanto, en la planificación del futuro de la empresa familiar, la sucesión debe considerarse como una de las claves que influirán de forma

Figura 1

## Dimensiones que influyen en el proceso de sucesión

Estadio de la familia			
Propiedad	Unipersonal	Hermanos accionistas	Primos accionistas
Relaciones intra e interfamiliares	Fundador/a y su cónyuge	Hermanos con valores legados por los padres	Primos. Distintas familias con distintos valores
Sistemas de gobierno	Lídera y "manda" el fundador	Consejo de administración	Consejo de administración
Tipo de organización			



**Josep Tàpies**  
Profesor Ordinario, IESE  
Dirección General  
tapies@iese.edu



El relevo en la dirección de la empresa se debe preparar teniendo en cuenta estas claves: el estadio en que se halla la familia empresaria, el grado de concentración o dilución de la propiedad, los sistemas de gobierno tanto de la empresa como de la familia, y el buen funcionamiento en su relación con la empresa, sin olvidar el tipo de organización a través del cual opera la empresa para alcanzar sus objetivos.

“Caminos de aire”. Marta de Muro. 1arte.com



determinante en la continuidad de la empresa. El primer paso para garantizar el éxito de la sucesión es ser consciente de su importancia. Se trata de un proceso complejo y, en algunos casos, con una fuerte carga emocional que afecta tanto a la empresa como a la familia, tal como se muestra en la Figura 1, que recoge las principales dimensiones que influyen en el proceso y que deben tenerse en cuenta en el momento en el que se plantea la situación.

El relevo en la dirección de la empresa se debe preparar teniendo en cuenta estas claves: el estadio en que se halla la familia empresaria, el grado de concentración o dilución de la propiedad, los sistemas de gobierno tanto de la empresa como de la familia, y el buen funcionamiento en su relación con la empresa, sin olvidar el tipo de organización a través del cual opera la empresa para alcanzar sus objetivos. Por razones de extensión, nos centraremos en el proceso de sucesión de la primera a la segunda generación, pero conviene recordar que el siguiente relevo generacional tiene también sus complejidades –mayores si cabe– que el primer traspaso de poderes.

### El primer relevo

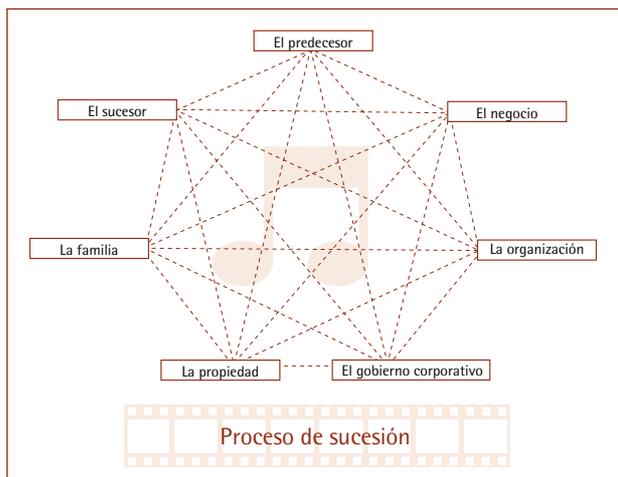
El momento de la sucesión para la persona que ostenta el poder en la empresa familiar suele llegar entre los sesenta y setenta años. A esta edad, puede ocurrir que el líder carezca de la motivación suficiente para asumir nuevos riesgos y acometer con energía la estrategia necesaria para dar un nuevo impulso revitalizador a su empresa. Es un buen momento para pasar el testigo, pero el éxito de la operación depende en buena parte de su planificación y de la coherencia con que se haya llevado a cabo.

La Figura 2, en la página siguiente, presenta de forma esquemática quiénes son los actores básicos del proceso que se deben considerar en su diseño. Cada uno de ellos tiene sus peculiaridades e intereses y puede influir decisivamente en el resultado de la transición, por lo que resulta básico saber cómo actuar de modo armónico y sincronizado con todos y cada uno de ellos.

Si como decía nuestro querido profesor Antonio Valero, la dirección de una empresa es lo más parecido a dirigir una orquesta y

Figura 2

## Actores del proceso de sucesión



extraer de ella toda la belleza que el compositor quiso reflejar en la partitura, conseguir una transición generacional exitosa no sólo es dirigir una orquesta, sino también los coros, la escenografía y la coreografía al mismo tiempo. Por este motivo, sería pretencioso por mi parte intentar poner en pocas páginas cuáles son las claves del éxito de tan complejo proceso, de modo que voy a limitarme a dar algunas pautas básicas a tener muy en cuenta con respecto a cada uno de sus componentes y protagonistas.

### Preparación del negocio

Aunque se pueden mencionar honrosas y brillantes excepciones, es habitual que cuando se plantea la sucesión (especialmente en la primera sucesión), el negocio se encuentre en un estado de madurez avanzado y requiera de una revitalización estratégica. En nuestros tiempos resulta impensable que un negocio pueda mantener la ventaja competitiva sobre la que se ha fundamentado su crecimiento durante toda la vida profesional de su fundador o de la siguiente generación.

Si la dirección ha sabido llevar a cabo frecuentes ejercicios de revitalización estratégica, el negocio se hallará en sus mejores momentos. Sin embargo, debemos admitir la tendencia, bastante común en los seres humanos, de acomodarse a una situación que en su día fue de éxito, pero que hoy, por cambios en las circunstancias de mercado y por cuestiones de dinámica competitiva, puede haber perdido su fuerza vital. No tienen por qué darse estas circunstancias, pero es obvio que no puede pensarse en una sucesión exitosa si no hay nada en lo que suceder, simplemente porque el apoltronamiento en lo que en su día fue una magnífica oportunidad de negocio, en el momento del relevo se ha convertido en un lastre para la empresa.

En esta dimensión del problema conviene atender a dos aspectos:

- 1.-Revisar si el negocio sigue manteniendo en buen estado sus constantes vitales de estrategia competitiva: futuro del sector, posicionamiento, oportunidades de crecimiento, capacidades esenciales que la hicieron distinto y exitoso, etc.
- 2.-Analizar la importancia que las terceras partes implicadas en el negocio (*stakeholders*) tienen para la viabilidad del negocio y en qué medida ligan la viabilidad del negocio a la figura del predecesor. Entre esas terceras partes implicadas cabe citar a los directivos y empleados, los clientes, los proveedores, los

acreedores, los bancos, las comunidades de todo tipo relacionadas con la vida del negocio, la Administración, etc. En el caso de que el predecesor sea considerado la figura clave para algunos o el conjunto de estas partes, habrá que dedicar esfuerzos a convencerles de que el proceso de sucesión no afectará a su posición.

### Preparación del sucesor

Del mismo modo que la mejor manera de asegurar el éxito en el examen de reválida es estudiar a fondo en cada uno de los cursos previos, la preparación de los sucesores, su capacitación para que en un futuro puedan asumir responsabilidades directivas, su desarrollo como personas que deberán dirigir o gobernar la empresa familiar, debe empezar ya desde una etapa muy temprana. En esta primera etapa se debe lograr que el posible sucesor conozca la empresa y lo que representa. Para conseguirlo, puede ayudar que el sucesor realice prácticas de verano en la empresa u oiga hablar bien de ella en el entorno familiar, de modo que, paulatinamente, vaya apreciando la empresa familiar y esté motivado a formar parte de ella en un futuro.

Otro momento clave en la vida del candidato a sucesor es la elección de los estudios, que le deben permitir adquirir unos conocimientos útiles para ejercer una profesión en el entorno de la empresa. Los estudios de posgrado en instituciones de reconocido prestigio pueden completar la formación necesaria. El proceso formativo debe basarse en cuatro pilares: conocimientos, capacidades, actitudes y valores.

La posibilidad de trabajar en otras empresas puede ayudar a ampliar las miras del joven sucesor y darle la oportunidad de conocer otras formas de "hacer las cosas". Esta experiencia es un buen modo de adquirir seguridad y prestigio como profesional frente a los directivos no familiares y los demás miembros de la familia en el momento de la incorporación a la empresa familiar.

La incorporación de los posibles sucesores a la empresa debe ser un proceso estudiado. Se deben definir sin ambigüedades los objetivos, las responsabilidades y las funciones que van a desempeñar, así como todas las medidas que contribuirán a la integración con otros directivos. Después de la incorporación, es fundamental facilitar progresivamente autonomía a los candidatos, dándoles la posibilidad de ejercer su capacidad de iniciativa y permitiendo que cometan errores (acotando, obviamente, el

**MICROSOFT**

**Pág. 19**

En el diseño de la organización se debe dar cabida a unidades estratégicas de negocio con cuenta de resultados propia, para que los sucesores puedan demostrar su valía alcanzando objetivos concretos y medibles atribuibles a su capacidad de dirección.

nivel de riesgo), como sin duda los cometió en su aventura empresarial el predecesor.

En este período de aprendizaje, el sucesor necesita el apoyo y consejo de personas de mayor edad y con una probada experiencia en dirección. En este aspecto, se puede hablar de dos figuras clave: el *coach* –un entrenador/instructor– y el mentor o tutor. El *coach* puede ser un directivo no familiar de confianza que ayude al sucesor a entender mejor la organización, sus peculiaridades, etc. Si la relación predecesor/sucesor es suficientemente buena, el mejor *coach* puede ser el propio predecesor. El papel de mentor puede desarrollarlo un miembro externo del consejo de administración que pueda ayudarle a entender mejor la evolución de la empresa y la estrategia a largo plazo.

### Preparación de la organización

Además del desarrollo de las capacidades y formación de los sucesores, otra de las tareas importantes en la sucesión es la de preparar a la organización. Este proceso implica profesionalizar la estructura de responsabilidades y los sistemas de dirección, de modo que sean coherentes con la estrategia que se ha decidido seguir. En el diseño de la organización se debe dar cabida a unidades estratégicas de negocio con cuenta de resultados propia, para que los sucesores puedan demostrar su valía alcanzando objetivos concretos y medibles atribuibles a su capacidad de dirección.

### Establecer un sistema de gobierno corporativo

Con los años y el incremento del número de propietarios, el proceso de profesionalización de la empresa obliga a separar la propiedad y la dirección –que probablemente hayan coincidido durante años en las mismas personas–, con el fin de garantizar la continuidad de la empresa.

Un consejo de administración profesional y activo puede colaborar en la preparación de los sucesores y de la organización, además de mejorar las decisiones estratégicas que se toman. Para ello, la entrada de consejeros externos es recomendable para evaluar con objetividad la evolución de los sucesores y el plan de sucesión.

También es necesario potenciar el papel de la junta de accionistas para que los miembros de la familia propietarios puedan

ejercer sus derechos, aprobando la gestión del consejo de administración y autorizando sus planes de futuro. Suministrar una adecuada información a los miembros de la familia propietaria ayuda a mejorar el sentimiento de unidad y compromiso que les vincula a la empresa.

### Preparación de la familia

Otra importante tarea a realizar es la elaboración de un marco formal para las relaciones entre la empresa y la familia, con la implantación del protocolo familiar. También es conveniente la creación de órganos como el consejo de familia, formado por personas capacitadas y que tengan el respeto y afecto de la familia. La misión del consejo de familia es dar a conocer y conseguir que se cumplan los acuerdos establecidos en el protocolo para las relaciones entre la empresa y la familia.

Al final, llegado el momento, toda la preparación del sucesor, de la organización y de la familia serán un fracaso si la persona que ostenta el poder se resiste a abandonar su cargo y retrasa la sucesión por una o varias razones: recelo a la pérdida de rango social, temor a perder el patrimonio por una mala gestión de sus sucesores, miedo a no tener nada que hacer después de retirarse, pensar que es indispensable para la empresa o que todavía su sucesor no está del todo preparado, etc. Aunque algunos de estos motivos pueden ser ciertos, el retraso en la sucesión perjudica las oportunidades futuras de la empresa. El líder debe aceptar que “le ha llegado su hora” facilitando el cambio de liderazgo, y siempre teniendo claro que el éxito del predecesor radica en la importancia de transmitir una empresa rentable y bien gestionada a las futuras generaciones familiares.

Lo anterior es un puro inventario de conceptos. No un cronograma. El cronograma es fundamental. Volviendo a la idea del director de orquesta, todo el mundo sabe que hay orquestas que suenan mejor con un director que con otro y hay orquestas que no suenan bien por mucho empeño que ponga el director. En este sentido, el papel del director del proceso de sucesión consiste en estar atento a todos los elementos descritos y marcar el “*tempo*” del proceso para conducirlo a un final exitoso. ■

People  
Matters  
Pág. 21