

Mi Negocio

Cómo proteger el legado familiar

La sucesión en las sagas empresariales es uno de los mayores retos que, a menudo, pone en peligro la supervivencia de la compañía. Un heredero carismático y formado capaz de asumir el liderazgo y el apoyo del resto de la familia son claves.

José A. Puglisi, Madrid
La sucesión. Ese es el momento clave en el que una empresa familiar se juega su futuro. Las estadísticas afirman que el 70% de las de los negocios desaparece después de la muerte del fundador y que sólo entre el 9% y el 15% consigue llegar a la tercera generación. Sin embargo, hay quienes desafían a las cifras y mantienen su éxito superando, incluso, el siglo de vida.

Mantener el legado familiar es también responsabilidad del fundador. El líder de la empresa debe entender que no podrá dirigir la organización eternamente y que, en su ausencia, serán necesarias otras manos para sujetar las riendas de la compañía. Sin embargo, el dueño suele temer que su heredero no esté preparado para asumir esta responsabilidad.

Para reducir esta incertidumbre, que obstaculiza la sucesión, los expertos recomiendan que el cambio generacional se realice con un tiempo prudencial; evitando así que algún factor externo, como una enfermedad, obliguen a acelerar el proceso.

"Lo recomendable es que, con el tiempo suficiente, padre e hijo compartan las responsabilidades de la organización. Esta estrategia permitirá que el heredero se gane la confianza de los accionistas, los bancos y el personal relacionado con la empresa", explica Marta Beltrán, directora de la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (Adefam).

Beltrán asegura que esta dirección dual materializa la figura del cambio, pero advierte de que "una vez terminada la etapa de convivencia, el líder debe ceder su cargo y sólo podrá brindar su apoyo cuando se le solicite". En caso contrario, los miembros de la organización percibirán la intromisión del fundador como una desconfianza hacia su sucesor.

Una vez que el fundador ha cedido la dirección de la empresa, el destino de la organización estará en las manos de

su heredero. Una importante responsabilidad que deberá acarrear con el apoyo del grupo familiar.

Nuevos pasos

Las buenas relaciones con los miembros del consejo de familia permitirá que sus decisiones sean respetadas como si fuesen dictadas por el propio fundador. "Si esta situación no se lograra, se empezarían a percibir brechas de poder dentro de las instituciones", precisa la directora de Adefam.

El grado de confianza que se tenga en las decisiones del heredero dependerá de la experiencia académica y profesional que ha desarrollado. Así como de los resultados que generen las mismas.

En este sentido, se recomienda que, antes de suplir a su padre, el sucesor desempeñe otros puestos tanto dentro como fuera de la organización y acumule la mayor cantidad de experiencia en el sector.

Sin embargo, el heredero podría verse tentado a tomar el camino corto y buscar la aprobación del grupo familiar con la creación o asignación de cargos dentro de la empresa. Beltrán afirma que "ésta es una práctica que afecta al rendimiento y eficiencia de la compañía, por lo que sólo se deberá

emplear a aquellos familiares que estén capacitados para ejercer un cargo dentro de la organización".

Resultados propios

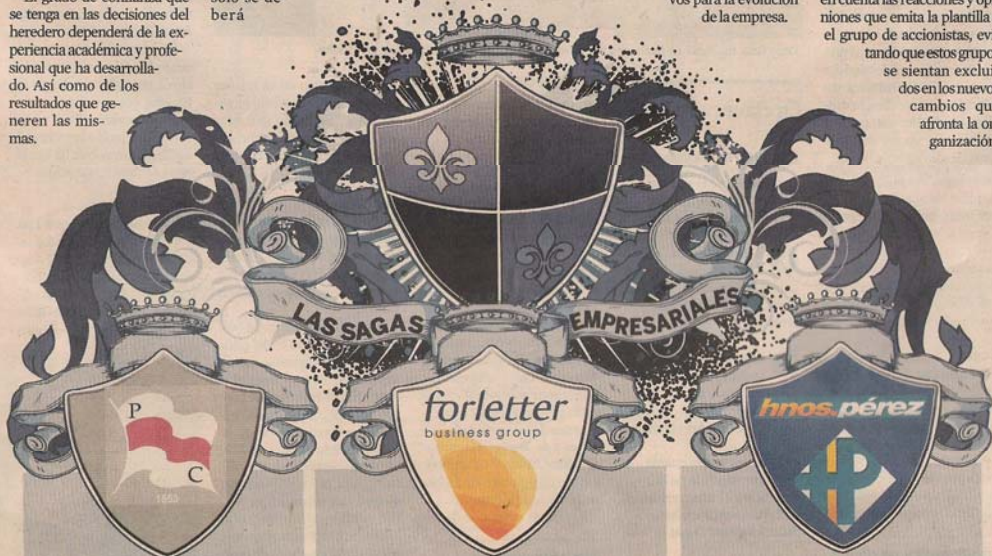
Con el apoyo del consejo de familia, el sucesor está listo para demostrar que no ha llegado al cargo sólo por ser el hijo de papá. En esta etapa, el heredero deberá hacer alarde de sus dotes de liderazgo, sacrificio y generosidad. "Al ser la nueva cara que representa a la familia, el sucesor deberá

contar con una predisposición para sus equipos de trabajo. De lo contrario, empezarán los cuestionamientos y se desencadenará una serie de desilusiones que llevarán al deterioro de su jerarquía", puntualiza la directora de Adefam.

A pesar de esto, las buenas intenciones no serán suficientes para garantizar el respeto de su equipo de trabajo. El heredero deberá convertirse en un modelo a seguir, demostrando que su trabajo se traduce en resultados positivos para la evolución de la empresa.

Si bien es cierto que el primer instinto del heredero será el de modernizar toda la organización para imponer un estilo propio y demostrar sus habilidades, lo recomendable es que los cambios se realicen de forma gradual para evitar la incertidumbre y desconcierto dentro de la empresa.

Empleados y familiares estarán atentos a los movimientos que realice el heredero, sobre todo durante los primeros tres años de su llegada a la dirección. En este sentido, es importante que el sucesor tome en cuenta las reacciones y opiniones que emita la plantilla y el grupo de accionistas, evitando que estos grupos se sientan excluidos en los nuevos cambios que afronta la organización.



Accionista incondicional

Pérez & Cía, empresa familiar de transporte marítimo, ha navegado durante 30 años en el mercado nacional; ahora, con la quinta generación al timón, Elena Pérez, una de las herederas de la empresa, ha decidido ceder su participación en la alta dirección de la organización a sus dos hermanos mayores y permanecer como accionista. "Es necesario que la compañía cuente con accionistas capaces de apoyar en tiempos difíciles y no sólo en los de crecimiento. Sin embargo, esta actitud no es común en miembros externos a la familia", aclara Pérez. Esta iniciativa es reforzada por una dirección bicultural que encabezan sus dos hermanos mayores y que contó con la aprobación de su padre.

Poder compartido

David Martínez nunca dudó de que tomaría las riendas de Grupo Forletter, empresa dedicada a las artes gráficas. Con 23 años, Martínez comenzó a vivir el proceso de una sucesión que debía compartir con sus dos hermanos y que terminaría con la compra de las acciones de su hermana mayor y la separación de áreas de responsabilidad con el otro sucesor. "Hemos separado las funciones de cada uno para evitar problemas internos de jerarquía. Yo he asumido la dirección matriz de la organización y mi hermano el área de creatividad", explica. Durante sus primeros pasos en la dirección de la empresa, Martínez contó con el apoyo de su padre y la oportunidad de aprender de los errores: "Nunca se me pidió que siguiera el modelo que había aplicado mi padre. Siempre me dio vía libre para que descubriera por mí mismo mis fracasos y éxitos".

El heredero legítimo

Antonio Pérez, próximo sucesor en la gestión de la cadena de tiendas de electrodomésticos Hermanos Pérez, siempre supo cuál sería su destino. Desde pequeño, su padre le inculcó la idea de que sería el siguiente en manejar la empresa familiar, por lo que le asesoró sobre qué carrera universitaria estudiar y hacia dónde debía especializar su titulación académica. "Cuando tuve la edad suficiente para decidir, asumí mi responsabilidad", aclara Pérez. La sucesión, respaldada por el consejo de familia, ha permitido que haya iniciado su participación dentro de las decisiones de la organización y promovido cambios significativos, como la modernización de los puntos de ventas y la apertura de los canales de Internet. Pérez está a un paso de tomar el control.

Pistas para suceder al fundador

- La sucesión generacional deberá realizarse en un plazo de tiempo prudencial para evitar que elementos externos aceleren el proceso.
- Cuando el heredero asuma la dirección de la empresa, su padre deberá ser capaz de ceder todas sus responsabilidades.
- El sucesor necesitará del apoyo de su grupo familiar para facilitar la toma de decisiones dentro de la compañía.
- La creación o asignación de cargos para familiares es una técnica que afecta el rendimiento y la eficiencia de la organización.
- Los herederos deberán contar con una trayectoria profesional tanto dentro como fuera de la empresa para sumar aprendizaje.
- Tomar en cuenta las opiniones de los familiares que son accionistas de la compañía para evitar que se sientan excluidos.