

REFLEXIONES SOBRE LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR¹

PLANTEAMIENTO

Las Empresas Familiares son uno de los pilares esenciales del desarrollo económico de nuestro país y, desde luego, de Andalucía. La razón se encuentra en su agilidad, facilidad y rapidez para adaptarse a los cambios del entorno socioeconómico, lo que las convierte en un factor esencial para la generación de empleo, riqueza y crecimiento.

Sin embargo, también somos testigos con frecuencia de su fragilidad y sus dificultades para perdurar en el tiempo. Desde este punto de vista, podemos hablar de un problema generalizado para este tipo de Empresas, que, con no poca frecuencia, no logran sobrevivir a los cambios generacionales que, por ley de vida, se producen en su seno.

Se puede afirmar, con acierto, que: “la empresa familiar es distinta”. No es lo mismo ser socio de una empresa cotizada que de una familiar, en la primera los socios sólo tienen derechos y una gran liquidez; en la segunda tienen una responsabilidad social y muy poca, o ninguna, liquidez. Ser directivo también es distinto, en una empresa cotizada éstos no suelen tener relaciones con la propiedad o el Consejo, mientras que en una familiar el contacto es frecuente e intenso, sobre todo cuando hay relaciones de parentesco. Otro factor diferencial es la “medida” del éxito, mientras que en la empresa cotizada es la creación de valor para el accionista, entendido en términos de

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo.

Preparada por el Profesor David Moreno Utrilla como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio de 2004. Actualizada a abril de 2013.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro, o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

cotización bursátil; en la familiar además de la creación de valor económico se persigue añadir valor a las personas y aportar valor a la sociedad.

De cada 100 empresas familiares solo 30 pasan a la segunda generación y, de éstas, sólo 15 continúan en tercera generación. Es cierto que la sucesión es uno de los momentos más vulnerables en la vida de la empresa, pero no es el único. Existen otras situaciones, relacionadas con el desarrollo de la empresa, que pueden debilitarla profundamente y afectar a su continuidad. Nos referimos a la madurez del negocio, a la crisis de su organización y a la vocación de permanencia de la familia.

Ante estos problemas, recurrentes y específicos de este tipo de empresas, y que causan daños importantes en nuestra economía, afectando gravemente a los propietarios de las mismas, sus empleados, clientes y proveedores, se hace necesaria una doble reflexión. En primer lugar, una reflexión sobre las causas; que necesariamente nos llevará a analizar las circunstancias y las situaciones críticas que afectan negativamente a la continuidad de la empresa familiar. En segundo lugar, una reflexión sobre las estrategias o medidas de planificación que aumenten las posibilidades de supervivencia. Finalmente, tras este proceso de reflexión sobre causas y soluciones, es fundamental poner en práctica estas últimas.

La tarea no es sencilla, ya que, por un lado, requiere de un compromiso colectivo no siempre fácil de obtener, y, por otro, porque sólo hasta cierto punto podemos apoyarnos en experiencias anteriores de otras empresas, (no hay dos empresas iguales). Ahora bien, es apasionante participar en este proceso y ver como continua la empresa siendo familiar.

LA SUCESIÓN

Todos coincidimos en que la sucesión es uno de los momentos clave y más delicados en la vida de la empresa familiar. Ante este desafío, se suelen adoptar dos actitudes: una, rehuirlo -“que suceda de forma natural”- por ser un tema desagradable, que se enmarca en el ámbito de la muerte o la incapacidad. La segunda, considerar que en ese desafío la empresa se juega su propia supervivencia, y afrontar el reto planificando la sucesión con la suficiente antelación, y de acuerdo con las exigencias del negocio y de la familia -“la mayor satisfacción es ver a tus herederos continuando el negocio”-. Finalmente, hay una tercera posibilidad que consiste en no aceptar que la actuación de la persona está limitada por el tiempo; entonces, se intenta dejar todo “atado y bien atado”, con la intención de poder “reinar después de muerto”, condicionando con criterios propios la gestión futura de la empresa. A nuestro juicio, sin embargo, esta última no es una posibilidad sino una actitud irresponsable que no sólo afecta a la

esfera personal y patrimonial del fundador o líder actual, sino que va a dañar a muchos otros, sin otra justificación que la satisfacción del “ego” del que va a ser sucedido.

Si adoptamos la segunda actitud, es aconsejable analizar los distintos factores que afectan al proceso sucesorio, como son los económico-familiares y los legales. En ámbito de los primeros, ha de evaluarse la preparación de los sucesores, la organización empresarial y la familia para afrontar el proceso sucesorio. En todo este proceso de análisis habrá de tenerse en cuenta las radicales diferencias que plantea el paso de primera a segunda generación, en relación con los sucesivos relevos generacionales, pues en la primera generación la autoridad del líder radica en que él es el creador, mientras que en las siguientes esta autoridad hay que generarla ganándose la confianza de los demás miembros de la familia.

Aspectos económico-familiares

En relación con la preparación de los herederos son muchas las preguntas a responder; no obstante, a nuestro juicio, las más importantes serían: ¿Cuándo debemos empezar?, ¿Cuántos sucesores?, ¿Quién toma la decisión?. La respuesta a la primera es clara, cuanto antes. La segunda, aparentemente, tiene dos respuestas: un sucesor único (“hereu”) o un equipo. Sin embargo, una reflexión más serena nos muestra que la toma de decisiones difíciles y su puesta en práctica exige un líder, y que por tanto, el sucesor debe ser uno sólo; esto no significa que el día a día de los negocios no sea una labor de un equipo, en el que cada uno tenga su papel y su responsabilidad.

En cuanto a quien corresponde la decisión sobre el sucesor la respuesta es distinta, según se encuentre la empresa en la primera generación o en las siguientes. En las de primera generación la decisión corresponde, nos guste o no, al empresario a suceder (el fundador), aunque no hay que olvidar que cuando pase el tiempo o el fundador falte la continuidad de líder dependerá del consenso familiar. En las siguientes la propuesta corresponde al empresario a suceder (líder), pero la decisión necesita contar con el consenso de los miembros de la familia o, al menos, de los más representativos. En este segundo caso, adquieren especial importancia las habilidades del candidato para comunicarse y ganarse la confianza de la familia, para lo cual tiene que tener un programa (plan estratégico) que presentar.

En relación con la preparación de la organización empresarial, es generalizada la creencia de que la sucesión tendrá una vida corta si no se ha profesionalizado la organización, o si ésta no acepta el liderazgo del sucesor. Por ello, la preparación del proceso sucesorio consiste en la armonización de estas dos realidades.

Hay que aceptar que las relaciones del empresario a suceder con la familia y la empresa son irrepetibles, y que la siguiente generación estará compuesta, generalmente, por un número superior de personas con situaciones, cualidades e intereses distintos. También se incorporarán parientes “políticos” que procederán de