

LAS 5C DEL PROCESO DE SUCESIÓN

Por Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez, candidata Doctoral del IESE.

Así como el área de operaciones tiene sus cinco S para *lean manufacturing*, también el área de empresa familiar tiene sus cinco C para el Proceso de Sucesión. Estas cinco C no son la llave mágica que resolverá sus problemas; no obstante, representan herramientas que podrían ayudarle a reducir los "costes" emocionales del proceso, promoviendo un buen manejo de las relaciones humanas a nivel familiar y empresarial. Un buen uso de estas herramientas básicas hace más difícil llegar a situaciones extremas en las que tanto el fundador como la familia salen dañados y en las cuales la empresa familiar tiende a ser fragmentada.

5C de la Sucesión

- **C**onocimiento
- **C**omunicación,
- **C**onfianza,
- **C**omprensión,
- **C**adencia

CONOCIMIENTO, **C**OMUNICACIÓN, **C**ONFIANZA, **C**OMPREENSIÓN Y **C**ADENCIA...

Cinco C, que bien aplicadas facilitan el proceso de sucesión en las empresas familiares, favoreciendo la reducción de costes y fomentando la continuidad del negocio familiar, así como ayudando a mantener unida a la familia empresaria. Y aunque seguramente Usted ya las conoce, la cuestión no es si estas cinco C son nuevas. La cuestión es si... ¿Usted las aplica?

CONOCIMIENTO – "TENGO/TENEMOS UN RETO (PROBLEMA) POR DELANTE"

A veces, como buenos propietarios de empresa, estamos tan ocupados "apagando" incendios, yendo y viniendo de un lado a otro, resolviendo los problemas que los empleados a los que pagamos por ello deberían resolver, y brincando de una crisis financiera a la siguiente que al final, y sin darnos cuenta, nos queda muy poco tiempo para planificar. Pero, ¿planificar qué? ¡Si está más que claro lo que queremos hacer! La pregunta es... ¿en qué aspecto, en el Empresarial o en el Familiar?

La sucesión ha de planificarse. Está ahí, no va a desaparecer... Postergar la decisión no ayuda. Hay que afrontarla y resolverla. Por lo tanto, el primer paso para hacer que la transición sea menos convulsionada y más ecuánime será darse cuenta de que tenemos un reto por delante, que necesitamos afrontarlo y vislumbrar diferentes vías de solución. Esto implica persistencia y serenidad; no es fácil encontrar tiempo para reflexionar y para pensar en el futuro, especialmente si uno es "el alma del negocio". No obstante, más valen veinte minutos perdidos -mejor "invertidos"-, que perder la empresa en veinte minutos.

Tomar conciencia de que debemos tener definido un plan de sucesión antes de los 60 años, y de que si no lo hacemos tal vez será imposible ponernos al corriente de todo lo que tenemos que dejar dispuesto el día que nos retiremos, es uno de los puntos clave que hacen que el proceso de sucesión comience bien. Si como dueños no estamos dispuestos a ver que tenemos un problema delante, que debemos asumirlo, enfrentarlo y resolverlo, no habrá manera de que nadie más nos convenza. Lo primero que hay que hacer es aceptar que debemos irnos en algún momento, y que cuanto mejor planifiquemos cuándo, cómo y por qué, más probabilidad hay de que nuestra empresa nos sobreviva.

COMUNICACIÓN – “¿MI FAMILIA LO SABE?”

Por lo general, el proceso de sucesión se caracteriza por su aspecto reservado y misterioso. Hay veces en que los empresarios familiares, aun cuando en su interior saben qué deben hacer y cómo, no lo comunican ni siquiera a sus seres más queridos. De hecho, por lo regular suelen esperar hasta que mueren para dar a conocer su voluntad. Es como si tuvieran miedo de que al hacerla pública en su ambiente familiar, el respeto y el poder del que gozan se fuera a ver disminuido. Sin embargo, este tipo de comportamiento no ayuda a la perpetuidad del negocio familiar, ya que la incertidumbre en la que se sume no sólo a la familia, sino también a los propios empleados, proveedores, clientes, bancos, amigos y conocidos es tal que nadie sabe qué esperar.

Por otro lado, ¿cómo podemos pedir a la Siguiete Generación que mantenga un negocio del cual no tiene idea de qué pasará en el futuro? Si la gente no tiene una visión clara de hacia dónde va el negocio y de cuáles son los planes de la familia como tal, es imposible que se prepare adecuadamente o que avance por el camino indicado. Incluso hay veces en que el empresario familiar, en su impulso por mantener en secreto qué pasará en el futuro, ni siquiera considera la posibilidad de que sus hijos/as no estén interesados en entrar al negocio. Pero como no lo sabe, cuenta con ellos para cuando tenga que retirarse. Enorme decepción se lleva luego.

Los secretismos, los temas tabú y los vetos, unidos a nuestra incapacidad para escuchar los consejos de los demás y a la falsa creencia de que viviremos “tiempo suficiente para dejar las cosas arregladas”, alojan las semillas de la desunión y el conflicto. Si tenemos un sueño y esperamos transmitirlo, más vale que hagamos algo por compartirlo con los demás. Es como cuando nosotros sabemos que en nuestra empresa hacemos el mejor producto de nuestra área en el mercado, el que tiene la mejor relación calidad-precio y el mejor servicio posventa. El problema es que nuestros clientes no lo saben, y usualmente, le compran a la competencia. En los aspectos de sucesión pasa lo mismo. Hay que comunicar, vender la idea y escuchar la voz del mercado –en este caso, nuestra familia-. Si sabemos cómo podrían reaccionar a nuestras ideas y qué posibilidades hay de que compartan o no nuestro sueño, tendremos una idea de la probabilidad de que nuestro negocio se perpetúe a través de generaciones.

Pese a todo lo anterior, también es cierto que si bien la comunicación del Fundador a la Siguiete Generación es por lo regular escasa, la de la Siguiete Generación al Fundador no es más abundante. Por lo general, el empresario familiar espera que sean sus hijos/as quienes lo busquen y le digan lo que piensan, lo que sienten, lo que quieren. Al fin y al cabo, él es el padre. No obstante, lo anterior raramente pasa... Y cuando sucede, a veces viene acompañado de resentimientos y/o reproches, y cargado de componentes emocionales que impactan no sólo al individuo, sino a toda la familia. Por otro lado, podría ser que viniera a través de un tercero, en este caso el cónyuge, pero esta triangulación tampoco ayuda del todo, ya que puede ser contraproducente o generar algún conflicto entre el fundador y el cónyuge. Entonces, ¿para qué esperar? Como bien dice el dicho: "Si la montaña no viene a ti, ve tú a la montaña". Tanto del lado del fundador, como del de la Siguiete Generación se pueden abrir canales de comunicación por el que fluyan ideas, preguntas, y sanas discusiones. No lo dejemos para *mañana*, porque *mañana* puede convertirse en nunca.

CONFIANZA – "¿Y SI LO RESOLVEMOS JUNTOS?"

Para estimular la continuidad de la empresa familiar, no sólo es necesario saber que tenemos un problema, "tomar el toro por las astas" y compartirlo con la familia. También se necesitan amplias dosis de humildad y suficientes porciones de auto-conocimiento y autoestima. Compartir nunca es fácil, especialmente si lo que tienes que compartir es aquello por lo que has luchado toda tu vida y que te ha brindado la oportunidad de ser, de construir y de alcanzar el éxito. Confiar en que otro podrá hacerlo por lo menos igual que uno es difícil. Y darle la oportunidad de que tome decisiones es, a primera instancia, algo imprudente. No obstante, lo que como dueños de empresa no consideramos es que no se trata de "pasar las riendas del caballo" así como así... Se trata de cogerlas juntas, de sentir su textura, de ver cómo están relacionadas con el todo (nuestro caballo), y de concebir que sostenerlas de una manera u otra impactará tarde o temprano en si llegamos o no a destino. Saber cuándo soltarlas, tirar de ellas o simplemente sostenerlas es lo que la Siguiete Generación debe aprender.

Sin embargo, para esto y para demostrar que vale, se necesitan oportunidades: Los Fundadores podrían sorprenderse al descubrir que sus hijos/as son más inteligentes y capaces de lo que aparentan. Darles la confianza para tomar decisiones junto a ellos, de exponer qué harían en tal o cual situación, es una manera de involucrarlos y de "enseñarles" cómo tomar las riendas. Compartir el proceso de toma de decisiones (riendas) es el tercer paso para hacer avanzar la carreta (empresa). Y, aunque la marcha de la misma puede en un momento dado volverse más lenta que de costumbre, lo anterior es sano; por un lado, nosotros como empresarios nos damos cuenta de qué tipo de posibles sucesores tenemos, y por otro, ellos apreciarán que en la toma de decisiones, un dueño de empresa debe poner especial atención en el detalle, en los objetivos y en el procedimiento. Se darán cuenta de que más de la mitad de las decisiones que ellos pensaban que nosotros tomábamos por instinto o lanzando una moneda al aire, en realidad tienen detrás un alto grado de análisis, reflexión y evaluación de posibles resultados.

La próxima vez que tenga que tomar una decisión, llame a su posible sucesor y pídale que le ayude. No le diga qué piensa hacer, cómo planea implementarlo y luego le pregunte si está de acuerdo o si tiene alguna sugerencia ¡No! Comparta con él la información que tiene (toda) y dése tiempo para desarrollar una sesión de *brainstorming*. Esto cuesta, y requiere muchísima energía –especialmente si no estamos acostumbrados a hacerlo-. No obstante, seguro que conforme más lo practique, más fácil le resultará y más aprenderá la Siguiete Generación. El grado de confianza existente entre la familia es, sin duda, uno de los puntos que más ayudan o dificultan el proceso de sucesión.

COMPRESIÓN/ CONSIDERACIÓN – “TE QUIERO MUCHO HIJO/A, PERO SI NO VALES, NO VALES”

Para poder llevar a cabo un buen proceso de sucesión, el respeto, la comprensión y la consideración en relación a las decisiones y reglas consensuadas que se tomen en familia es fundamental. Es importante que tanto los Miembros de la Siguiete Generación como los padres sean conscientes de que el esfuerzo que ambos están poniendo para hacer funcionar el proceso es digno de admirarse. Obviamente, se espera que ambas partes participen equitativamente, ni más ni menos.

Y, aunque casi siempre se culpa a los dueños de empresa de no entender o no considerar a la Siguiete Generación, por el lado de la Siguiete Generación no siempre se hacen los esfuerzos necesarios para comprender y considerar a los empresarios familiares. Incluso hay veces en que los Miembros de la Siguiete Generación tienen la concepción errónea de que gracias a que su familia tiene una empresa familiar, “su vida está completamente asegurada”. En estos casos, la noción es tal que ni siquiera se esfuerzan por convertirse en buenos administradores o buenos profesionales. Al final terminan siendo agentes económicos nulos; son juniors, playboys, o en el mejor de los casos, niños ricos que viven del dinero de papá/mamá pero que, por lo menos, no causan problemas ni en la familia ni en el negocio –claro, mientras no falte el dinero-.

En estas situaciones, los miembros de la Siguiete Generación también deben entender que el negocio familiar no es un instrumento mediante el cual ellos puedan apalancarse para cubrir necesidades propias. El negocio familiar es el sueño de algún miembro de la familia que se ha esforzado por hacerlo crecer y por perpetuarse a sí mismo a través de él. Si la Siguiete Generación no es consciente de ello, los dueños de empresa deben decidir qué es lo que desean a futuro. Si deciden continuar con el negocio, tendrán que decirle a la Siguiete Generación – ¡“Si no vales, no vales!” y contratar externos o vender el negocio. Si no, deberán asumir que probablemente, sus hijos actuarán como la última generación, y que tan pronto mueran, la probabilidad de cerrar será altísima.

La dedicación, el trabajo arduo y el sacrificio son valores que deberían estar presentes en todas y cada una de las generaciones que continúen el negocio familiar, no solamente en la primera. Respetar estos valores, vivir con ellos y enseñar con el ejemplo son muestras de comprensión y consideración hacia lo que es y lo que significa el negocio familiar.

CADENCIA – “UN TIEMPO PARA CADA COSA Y CADA COSA A SU TIEMPO”

Hay que tener en mente que al igual que una buena pieza musical siempre tiene un ritmo o compás específico, cualquier otro proceso lo tiene también. La Sucesión no es la excepción. Así, cuando escuchamos 1,2,3...1,2,3...el uno siempre viene antes que el dos y que el tres. De hecho, para que haya un dos, tuvo que haber habido un uno. Un uno que ingresó en la melodía, la impactó, la modificó y dio paso al dos para que hiciera lo suyo. Ese dos hará lo mismo hasta que abrirá paso al tres y así sucesivamente. Para que de una melodía se haga una gran sinfonía, cada nota tiene que poner su granito de arena, entrando en su momento: Ni antes ni después. Si un violín rompe el tiempo y entra antes, la cadencia se perderá y la pieza se arruinará. Lo mismo sucede en la empresa familiar.

El proceso de sucesión es precisamente eso, un proceso. No podemos pisar el acelerador y saltarnos pasos, porque las consecuencias pueden ser incómodas, por no decir fatales. Empujar a la Siguiete Generación a hacerse cargo del negocio sin haber seguido las cinco C antes mencionadas puede conllevar algún descalabro, que seguramente nos dejará marcados no sólo a nosotros como dueños de empresa, sino también a ellos como miembros de la Siguiete Generación. Darles la formación adecuada, durante el tiempo necesario y dejarlos que actúen con nosotros y que maduren, puede ser la diferencia entre un buen sucesor y uno mediocre.

BENEFICIOS DE LA UTILIZACIÓN DE LAS 5C.

- 1) Planificación – Organización – Calidad en el proceso.
- 2) Tiempos de respuesta más cortos para la resolución de problemas familiares.
- 3) Respeto y consideración de todos los involucrados / buen régimen de relaciones personales.
- 4) Cultura familiar y organizativa más fuerte basada en el sueño familiar compartido y en las tradiciones.
- 5) Delegación por parte del fundador; compromiso y motivación por parte de la Siguiete Generación. Conocimiento de lo que pasa y cómo sucede por parte del cónyuge y de otros interesados (*stakeholders*).
- 6) Los problemas de la casa, se mantienen en casa. Mejor discutirlos entre nosotros que hacerlos públicos más tarde, cuando ya no se pueda hacer nada.

CONCLUSIÓN

Hemos observado que cuando las cinco C se ponen en práctica, los involucrados en el proceso de sucesión delegan más, se sienten más comprometidos con el negocio y se encuentran más motivados. Sin embargo, hay que aclarar que el uso de las cinco C

puede implicar cambios radicales en la manera de trabajar, generando temor en el fundador y en la familia en general. Nadie nos asegura que implementando las cinco C el proceso vaya a funcionar, pero por lo menos, podemos estar seguros que discurrirá mejor, optimizando la transmisión de poder y ayudando a la supervivencia y a la continuidad de la empresa familiar.

5C: CONOCIMIENTO, COMUNICACIÓN, CONFIANZA, COMPRENSIÓN Y CADENCIA
Instrumento que facilita el proceso de sucesión, reduce costes y fomenta la continuidad de la empresa familiar, ayudando a mantener unida a la familia empresaria.