

Nota: La situación narrada a continuación se ha extraído de la vida real, pero los nombres y las empresas son totalmente ficticios. El objetivo no es juzgar lo adecuado o inadecuado de la situación descrita, sino servir de reflexión sobre cómo gestionar este tipo de situaciones.

La sucesión es algo más que el traspaso de gestión

Por Alfonso Chiner, colaborador científico del Departamento de Dirección Estratégica del IESE y miembro de la Cátedra de Empresa Familiar

Resumen de una conversación entre un empresario fundador y su amigo empresario.

Empresario fundador (E): - Pues yo ya he finalizado mi proceso de sucesión en mi empresa familiar.

Amigo empresario (A): - Qué bien. ¿Y cómo lo has logrado?

E: - Sin ningún problema. Ya no voy cada día a la empresa, sino que paso de vez en cuando a dar una vueltecita.

A: - Entonces, quieres decir que has dejado la gestión del día a día.

E: - Sí, sí, he completado ya mi plan de sucesión.

A: - ¿Y has traspasado ya las acciones a tus hijos?

E: - No, este es un tema que no tengo muy claro, y a lo mejor esperaré a hacerlo a través del testamento.

A: - Y a las reuniones del Consejo de administración, ¿sigues yendo?

E: - Sí, por supuesto. Soy el presidente y todavía soy el que toma las grandes decisiones, las importantes.

A: - Y cuándo vas a la empresa y das esa “vueltecita” que dices, ¿qué haces?

E: - Aprovecho y me siento con el director comercial, para que me explique

cómo van las cosas. Luego voy a la fábrica y el director de producción me cuenta las novedades. También suelo hablar con el director financiero y, al final, si mi hijo (que es el actual director general) está en su despacho, paso a saludarle.

A: - ¿Y de esta forma no se producen algunas interferencias?

E: - No, no. Yo sólo les pregunto, pero no les doy órdenes. A veces les pido que me hagan algún informe o alguna aclaración si no veo claro algo de lo que me explican. Necesito estar enterado de cómo van las cosas.

A: - Pero si estás en el Consejo de administración, supongo que desde allí ya recibes suficiente información para seguir la marcha de la empresa...

E: - Sí, pero a mí me gusta bajar al detalle de todo.

A: - Bueno, quizá te sugiero que hablemos un día con más calma de este tema, ya que en mi opinión un proceso de sucesión es algo más que ir menos a la empresa y requiere plantearse un plan concreto de sucesión, tanto en la gestión como en el gobierno de la empresa, y en la futura propiedad.

E: - ¡Caramba, y yo que pensaba que ya tenía resuelto el tema de mi sucesión! Ahora veo que es algo más complejo, por lo que me dices. Me lo tengo que pensar, porque no sé si estoy preparado para abordar una agenda de trabajo como la que me propones...

A: - Tranquilo, tú decides si quieres seguir hablando del tema y prepararte para un verdadero plan de sucesión.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Es suficiente la parte del proceso que ha realizado este empresario fundador, respecto a la gestión diaria, para un proceso de sucesión exitoso?
- ¿Es conveniente dar estas "vueltecitas" por la empresa hablando con todos los directivos? Aunque el fundador no dé órdenes directas, ¿cómo pueden interpretar los directivos estas conversaciones y sus preguntas? El hijo del fundador, actual director general, ¿se sentirá cómodo con esta situación?
- Además de la sucesión en la gestión, ¿es necesario abordar en paralelo la sucesión en las tareas de gobierno en el Consejo de administración?
- ¿Es importante preparar un proceso de sucesión y de transmisión de las acciones en vida, y no tener que esperar a abrir el testamento en el despacho del notario tras el fallecimiento del fundador para conocer quiénes son los nuevos propietarios?