

*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.*

## **"Nuestra hija también es accionista"**

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

A continuación se reproduce un diálogo en el que un padre y una madre, propietarios de una empresa familiar, discuten sobre el proceso de sucesión en la compañía. ¿Qué papel podría tener su hija menor en el futuro de la empresa?

- Padre: - Estoy preocupado porque Andrés y Carlos son muy distintos y, aunque son complementarios y hacen un buen tándem para gestionar la empresa, cuando yo no esté no sé si se entenderán en las grandes decisiones que como propietarios habrán de tomar.
- Madre: - Piensa que tenemos a Susana, nuestra tercera hija, que aunque es más joven y todavía no trabaja en la empresa, también será accionista a partes iguales con sus dos hermanos, ya que así lo hemos querido. Por tanto, ella puede actuar como "bisagra" para facilitar el acuerdo entre sus dos hermanos.
- P: - Ojo, porque Susana no sabe del negocio y poco podrá ayudar...
- M: - Estoy de acuerdo en que ahora no sabe, pero si recibe la formación adecuada y adquiere experiencia profesional dentro de nuestra empresa, o quizá fuera de ella, durante unos años, puede ser una pieza fundamental que ayude a crear unidad entre nuestros tres hijos accionistas.
- P: - En teoría, tienes razón... Pero me cuesta imaginarlo, y no sé si Andrés y Carlos van a aceptarla... Por otro lado, puede que a Susana se le traslade una presión importante en según qué momentos, al tener que actuar de árbitro...
- M: - Es cierto, pero también en alguna ocasión habías mencionado que convendría incorporar uno o dos consejeros externos para ayudar a objetivar las decisiones importantes.

- P: - Sí, es un tema en el que he pensado... Convendría trabajar en ello y delimitar qué decisiones corresponde tomar en el futuro sobre los temas importantes como propietarios y como miembros del órgano de gobierno, es decir del Consejo de Administración, y qué aspectos quedarían a la decisión de nuestros dos hijos varones, en la gestión diaria.
- M: - Sí, tenemos que trabajar este tema y prepararlos, explicándoselo ahora que tenemos tiempo y podemos prepararlo. No solo a nuestra hija, sino también a Carlos y Andrés. Hemos de preparar una información y una formación que les lleve a ser accionistas responsables y que puedan aportar valor al futuro de nuestra empresa familiar.
- P: - Deberíamos empezar a reunirnos en Consejo de familia, de una manera más formal y organizada, para tratar estos temas.
- M: - Sí, lo veo importante y necesario. Es importante que ellos vayan conociendo nuestros planes y puedan participar los tres en un mismo plano de igualdad en el plan de sucesión.
- P: - Tengo dudas sobre si a nuestra hija le va a gustar dedicarse a la empresa, aunque esté acabando económicas... Quizá prefiera dedicarse a otras cosas.
- M: - No creo que sea incompatible el que pueda desarrollar el proyecto personal que ella quiera con que, además, pueda estar formada e informada para ejercer su rol de accionista responsable y ayudar a tomar decisiones, no tanto de gestión diaria, sino como miembro y desde el Consejo de Administración, y con el apoyo de los consejeros externos.
- P: - Bien, estoy de acuerdo. Pero para que esto funcione y quedarme tranquilo, deberíamos hablarlo entre todos y al final formalizar un acuerdo familiar que deje muy claro los roles de cada uno de los tres, sus responsabilidades y sus ámbitos de actuación respecto a la empresa.
- M: - De acuerdo. ¿Cuándo empezamos?
- P: - Ya. Convoquemos una reunión familiar con un orden del día para empezar a tratar estos temas.

#### Preguntas para la reflexión:

- ¿Convendría una reunión previa e individual del padre con Susana, para ponerle en antecedentes y conocer su actitud y predisposición?
- ¿Debe la madre intervenir también y participar activamente en el proceso?
- ¿Es adecuado que los padres expliciten ya a sus tres hijos que quieren traspasarles la propiedad del negocio a partes iguales entre ellos?