

Compromiso, el bálsamo de la sucesión en la empresa familiar

El libro de Josep Tàpies y Carles M. Canals recoge cuestiones básicas para fundadores, sucesores y otros miembros de la familia empresaria para garantizar la continuidad del negocio.

31 de enero de 2014

En 1993 el consejo de administración del fabricante británico de zapatos C&J Clark propuso a los accionistas aceptar una generosa oferta de compra efectuada por un grupo inversor. Para su sorpresa, la mayoría de los familiares, que poseían el 70% de las acciones, rechazaron la oferta. Su vínculo emocional con la empresa pudo más que el dinero.

Es cierto que la pervivencia de las compañías familiares depende de muchos factores externos, pero, como ilustra este ejemplo, su futuro pasa en gran medida por la voluntad y el compromiso de sus propietarios.

Así se refleja en el libro [Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria](#), escrito por [Josep Tàpies](#), titular de la [Cátedra de Empresa Familiar del IESE](#), y el periodista Carles M. Canals.

Los autores se basan en la experiencia de un centenar de empresas familiares para aportar **sugerencias y consejos útiles que garanticen la continuidad del negocio**. Las recomendaciones alcanzan a los fundadores, a sus sucesores y al resto de la familia, protagonistas de las tres partes del libro.

El difícil arte de hacerse a un lado

Algunas decisiones del fundador facilitan la continuidad de la familia al frente de la empresa. Por ejemplo, es esencial empezar a delegar funciones cuanto antes.

Hacerse "prescindible" institucionalizando los órganos de gobierno y dirección facilita una sucesión ordenada de las atribuciones como propietario y máximo ejecutivo. Tàpies y Canals ponen como ejemplo lo que hizo el grupo de productos de lujo Richemond.

El libro dedica varios capítulos al papel del fundador en la **preparación de la sucesión**. Una buena referencia para elegir al candidato más idóneo es comprobar su desempeño al frente de una unidad de negocio, como hizo Marcel Bich, fundador del grupo francés de bolígrafos y encendedores Bic, con su hijo Bruno.

Una vez formado el sucesor, la principal obligación del fundador (y la más difícil) es **retirarse a tiempo y de verdad**. Para ponerlo de manifiesto, Laurent Beaudoin optó por trasladarse a otro edificio cuando cedió a su hijo Pierre el puesto de consejero delegado del grupo canadiense Bombardier.

No es suficiente ceder formalmente el cargo: hay que dejar de ejercerlo sin boicotear al sucesor dejando entrever, por ejemplo, discrepancias con sus decisiones.

Josep Tàpies y Carles M. Canals destacan el ejemplar traspaso de poderes que se produjo entre la segunda y la tercera generación en la estadounidense Bechtel y ponen como ejemplos de mala praxis casos como los del fabricante de calzado Bata, el grupo hotelero Carlson o Hyundai.

El nuevo poder emergente

Una vez decidido el traspaso, el fundador y la persona designada para sucederle han de ponerse de acuerdo en algunas cuestiones, como las atribuciones exclusivas y las compartidas, o la fecha y las condiciones de la retirada del patriarca.

Quien sucede al fundador hereda el poder, pero no la autoridad moral, que se consigue con profesionalidad y respeto.

La llegada de un nuevo director general se ha de notar: "Marcar un antes y un después puede ser urgente cuando el nuevo directivo desempeñaba antes sus funciones como adjunto al máximo ejecutivo y, sobre todo, si es hijo suyo", afirman los autores.

Pero el libro advierte que **trabajar en la empresa no debe ser ni un derecho ni una obligación para ningún pariente**. Por el bien de la empresa y de la familia, conviene establecer un sistema objetivo de selección, evaluación, retribución y promoción.

También es necesario evitar que los años de familiaridad con un hermano, hijo o sobrino comporten un trato menos respetuoso que a otros profesionales.

Y no conviene engañarse sobre la influencia del trabajo compartido en las relaciones personales: si un familiar se lleva mal con otros parientes, "el mero hecho de incorporarle a la empresa familiar no mejorará esa relación". Es lo que descubrió Barry Bingham al incorporar a sus dos hijas mal avenidas al consejo de su grupo periodístico.

Puntos de sutura familiar

Se ha demostrado muy eficaz disponer de mecanismos y órganos para regular las relaciones entre los accionistas implicados en la gestión o el gobierno de la empresa y el resto de parientes, como sucede en Cargill, Wendel o SRF.

Uno de estos órganos es el **consejo de familia**, que no debería interpretarse como un consejo de administración en la sombra: no tiene que asumir decisiones que no le corresponden ni limitar la libertad de acción de sus miembros, que acabarían convertidos en figuras decorativas.

Para garantizar la continuidad de la empresa familiar, es importante que este tipo de órganos transmitan valores, promuevan la unidad familiar y potencien el compromiso de las siguientes generaciones.

Cuando surgen los problemas internos, un **comité de mediación** dependiente del consejo de familia (u otra instancia similar) permite que las discrepancias y conflictos puedan dirimirse en el ámbito familiar, sin acudir a otras instancias.

El objetivo es evitar que los conflictos lleguen a los tribunales y se hagan públicos, ya que se puede entrar en una espiral de acusaciones que agrande la ruptura. Echar sal sobre la herida no haría más que comprometer la continuidad del negocio familiar.

Peleas familiares como las de Sabian, Patak's, McCain o Ambani han resultado muy perjudiciales para sus protagonistas.

www.iese.edu/es/insight