

# **7 preguntas esenciales sobre la sucesión en la empresa familiar**

**La segunda causa de la desaparición de las empresas familiares es una inadecuada implantación de los planes de sucesión. Si debes preparar los de tu organización, no olvides tener en cuenta estas consideraciones.**

4 de marzo de 2021

Una de las principales responsabilidades del CEO es preparar su sucesión. Por ello, para el profesor del IESE Miguel Ángel Gallo y David Reyero, es innegable la importancia de gestionar bien los planes de sucesión en una empresa. Para lograrlo, nos invitan reflexionar sobre siete aspectos críticos en la empresa familiar.

## **1. Con sucesión o sin ella, ¿cuánto duran las compañías?**

Hace ya años que está documentada la elevada mortalidad de las empresas. A finales de los 90, la esperanza promedio de vida de las compañías que formaban parte del listado Fortune 500 era de menos de 50 años. Durante el siglo XXI hemos visto que esta tendencia se acelera año a año. Según PWC, solo un 19% de las empresas familiares llegan a la tercera generación, lo cual es un ejemplo de la fragilidad corporativa.

## **2. ¿Por qué tan pocas llegan a pasar el relevo?**

La primera razón es que no se toman en serio que sus negocios maduran por cambios en el entorno competitivo: alteraciones en los hábitos de compra de los clientes, en las tecnologías disponibles, pérdida de las ventajas competitivas históricas —que se erosionan y quedan anticuadas—, aparición o evolución de competidores, etc. Son factores que minan la

necesaria vitalidad organizativa. La segunda es, en efecto, una inadecuada implantación de los planes de sucesión, que son delicados y complejos.

### **3. ¿Dónde se pone el foco al preparar estos planes?**

La sucesión, de una u otra manera, se da en todos los puestos de trabajo de una organización. Ahora bien, garantizar la continuidad de algunos de ellos es más complicado que otros. Así ocurre con los que corresponden a la alta dirección y con aquellos que, aunque no requieran una visión general del entorno y de la empresa, sí que precisan de una especialización difícil de adquirir o encontrar en el mercado. En estas posiciones de máximo valor es donde debemos profundizar en alternativas internas (o externas, si es necesario) para asegurar que la persona elegida se ajusta con el puesto.

### **4. ¿Qué objetivos deben marcarse?**

La preparación de los sucesores, así como su búsqueda fuera de la empresa, tiene que estar orientada por la necesidad de mantener un equilibrio entre: 1) la estrategia (el conjunto de los negocios en los que se opera ahora y en el futuro, las ventajas competitivas, los recursos necesarios y los índices de crecimiento y rentabilidad) y 2) la organización (las personas, sus responsabilidades y los sistemas de dirección). Si no hay equilibrio entre lo que la estrategia requiere y lo que la organización es capaz de dar, o bien su debilidad impedirá que la estrategia culmine, o flaqueará por faltarle un reto estratégico.

### **5. ¿La sucesión es una ciencia o un arte?**

Elegir sucesores para los puestos clave supone prepararlos, además de para desempeñar algunas —o todas— las responsabilidades de su predecesor, para que sean figuras clave en la implementación de la estrategia. Esta preparación requiere su tiempo y no se puede automatizar ni conseguir por mandato, es decir, con una mera orden. La sucesión excelente es, por tanto, una combinación de ciencia y arte. Por otra parte, "comprar" esta sucesión en el mercado puede ser difícil y dar lugar a retrasos irreversibles. De hecho, incluso si se tiene éxito, puede originar cambios impredecibles en la estrategia y en la organización que, quizás, sea deseable prevenir.

### **6- ¿Cuál es la actitud adecuada?**

La sucesión en puestos clave precisa de una elevada capacidad de liderazgo por parte de la persona que va a entregar sus funciones. Si es ejemplar en el cumplimiento de sus

responsabilidades, tiene ideas claras, sabe alinear a su equipo y consigue los recursos necesarios, encontrará sucesores y cumplirá, con gozo, con su principal responsabilidad: la de tener a quien pasarle el testigo. No hay que olvidar que la misión de un líder consiste en servir.

## **7- ¿Qué hay del resto del equipo?**

El predecesor ha de estar arropado por los demás directivos, incluyendo la alta dirección, pues tendrá que contar con ellos para formar al sucesor.

En definitiva, el conjunto de estos puntos evidencia que gestionar una sucesión es un asunto complejo, estratégico y poliédrico. Se trata de un ejercicio que requiere valentía, generosidad, inteligencia y preparación. Es, también, una responsabilidad ineludible para los líderes que quieren dejar un legado positivo. En muchas ocasiones, acertar en este trámite puede llegar a ser una cuestión de supervivencia. Mejorar las dinámicas de este proceso tan delicado mitigará el alto número de fracasos fruto de una mala dirección, así como los consiguientes perjuicios empresariales, sociales y laborales.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)