

Crecimiento o conflicto

La sucesión familiar en la empresa

En el artículo anterior sobre este tema, decíamos: entre académicos, estudiantes, profesionales, autoridades y los propios empresarios, el fenómeno de la empresa familiar, atrae cada vez más interés.

En el imaginario popular, muchas veces, la mención de la “empresa familiar” remite a un negocio más bien pequeño, que da empleo a los padres y a veces a los hijos. La realidad está bastante alejada de ese concepto.

Tengamos en cuenta que las empresas familiares generan más del 50% del Producto Bruto mundial y muchas de las multinacionales que generan el resto están en manos, justamente, de familias.

Entre otras multinacionales con origen familiar, podemos citar a: Walmart (familia Walton, desde 1962), Ford Motor Co. (familia Ford, desde 1903), Banco Santander (familia Botín, 1857), LG (familias Koo, 1958), Samsung (familia Lee, 1938). Y, en nuestro medio, también encontramos grandes empresas con raíces de familia: Techint (familia Rocca), Arcor (familia Pagani), Bagó (familia Bagó), Grupo Los Grobo (familia Grobocopatel)

Pero la realidad nos muestra que esta breve lista de empresas familiares que trascendieron largamente el entorno íntimo de su creación para transformarse en grandes empresas son la excepción a la regla y que encuentra una alta tasa de mortalidad en la evolución de las empresas de esta naturaleza.

Lo podemos sintetizar en este gráfico:



EL PUNTO DE QUIEBRE

Para la primera generación, el camino fue azaroso pero posible. El empresario fundador, dejó cuerpo y alma en la

empresa. La imaginó, la creó, la llevó adelante, se cayó y se levantó, aprendió del error, le agregó experiencia a la visión. En el camino, más de una vez, dejó un poco de salud y otro poco de familia. Y todo empresario sabe por propia experiencia lo que significó en términos de desgaste físico y emocional, llevar adelante lo que alguna vez fue un sueño.

Sin entrar en el terreno filosófico, simplemente podemos decir que la vida nos entrega muchas incertidumbres y una certeza absoluta: la finitud de nuestra existencia. Somos mortales.

Pero la empresa – nuestro legado, nuestra creación -, puede trascendernos.

Entonces, en un momento dado, llega la hora de pensar seriamente en la sucesión dentro de la empresa familiar.

¿CUÁNDO Y CÓMO RECONOCEMOS ESE MOMENTO?

Una señal reconocible se produce cuando empiezan a aflorar en el empresario preguntas como:

- . ¿Estoy invirtiendo eficazmente mi tiempo, o me consume la urgencia?
- . ¿Mi empresa me ayuda o sólo trabajo para mantenerla?
- . ¿Mis hijos tendrán la adrenalina necesaria para seguir?
- . ¿Están preparados para hacerlo?
- . ¿Mis empleados están preparados para que yo me pueda alejar?
- . ¿Puedo delegar las operaciones pero no perder el control?
- . ¿Me sigue dando placer venir a la empresa?

CASOS DE ÉXITO Y CASOS DE FRACASO

Algunas empresas logran atravesar el proceso. Otras no. ¿Por qué se da el éxito o el fracaso en la sucesión familiar en la empresa?

Cuál es el hilo común o la explicación recurrente que nos permite entender uno y otro caso.

Y si bien, cada empresa – como cada familia – es un universo en sí mismo, con sus matices y diferencias, en los casos exitosos de sucesión familiar, podemos identificar al menos seis elementos comunes que se halla presentes en sus procesos de continuidad:

- . Sinceridad: parten de premisas realistas sobre la empresa y la familia

. Oportunidad: encuentran el momento adecuado para iniciar el proceso, que debe evitarse – en lo posible – que ocurra durante una crisis económica o financiera de la empresa

. Capacitación: quienes aspiran a protagonizar la sucesión, se capacitan adecuadamente para los nuevos roles a asumir

. Planificación: el proceso se incluye en un plan amplio con objetivos y tiempos determinados

. Consenso: toda la familia se compromete y compromete con el proceso de sucesión en la empresa. El objetivo común supera largamente cualquier ambición individual.

. Asesoramiento: buscan asesoramiento profesional externo en el tema que asegure la optimización del esfuerzo

En la vereda opuesta y, lamentablemente, con más frecuencia que la deseada, otras empresas fracasan en el proceso sucesorio. Aquí también, con las diferencias que cada caso plantea, suelen presentarse factores como:

. Apostar al mero transcurso del tiempo: esperando que las “cosas se vayan acomodando solas”, lo cual generalmente no ocurre, ni el mercado nos da la oportunidad de hacerlo.

. El desfase entre el crecimiento económico y el crecimiento vegetativo: refiere al problema común que se presenta cuando la familia crece más rápido que la empresa y la rentabilidad que era suficiente para dos, no lo es cuando se agregan parientes a través del tiempo

. Parentesco por idoneidad: se privilegia el parentesco o la relación familiar por sobre la idoneidad y, puede ocurrir, que puestos de mando y decisión no sean ocupados por los más capaces, por el simple hecho de privilegiar a un familiar. El perjudicado será la empresa, y en el mediano plazo, también la familia

. Proceso disruptivo: la falta de planificación y oportunidad hace que el proceso de sucesión genere distracción y conflicto, malgastando energías que se apartan de la conducción de la empresa.

LAS CONSECUENCIAS DE UNA SUCESIÓN FAMILIAR CONFLICTIVA

Personales: en las personas involucradas – los que desean ceder responsabilidad y los que aspiran a tomarla – un proceso no exitoso traerá sentimientos de frustración y enojo.

Familiares: la falta de una sucesión ordenada y consensuada puede tener efectos nocivos en la estabilidad de la familia y sus relaciones interpersonales

Económicas: en un contexto de indefinición o conflicto, las decisiones se postergan o no son óptimas en el quehacer empresarial. Cada vez más, bancos y proveedores, cuando evalúan riesgos crediticios miran con cautela si la empresa tiene o no un proceso de sucesión planificado.

UN DIAGNÓSTICO ADECUADO

Si podemos:

- Entender la etapa en la que se halla la empresa en su ciclo de vida: ¿expansión? ¿estructuración?
- Comprender las necesidades de la empresa, no la de las personas: entendiendo que la sucesión de la empresa debe apuntar a consolidarla, no a solucionar la vida de los sucesores
- Alinear deseos individuales con metas empresarias, de forma tal de crear sinergias imprescindibles entre esfuerzo de las personas y del conjunto

Entonces, podremos:

- Planificar el proceso sucesorio, con tiempo y consenso

//

*En el camino, más de una vez,
dejó un poco de salud y otro poco de familia.*

*Y todo empresario sabe por propia
experiencia lo que significó en términos de
desgaste físico y emocional, llevar adelante
lo que alguna vez fue un sueño.*

//

- Evitar la disrupción, provocando el cambio en forma natural y armónica

- Motivar, tanto a quienes ceden mando como a quienes lo toman y a sus equipos por la garantía de continuidad y crecimiento que brinda un proceso exitoso

LAS ALTERNATIVAS PARA ENCONTRAR EL CAMINO

En este breve artículo de un tema que es central en la evolución de toda empresa familiar, hemos tratado de abordar de una forma simple y sumaria las complejidades propias de un proceso con aristas económicas, legales y hasta psicológicas.

La experiencia que surge de la observación en detalle de las empresas de familia nos indica que si hay una decisión consensuada, oportuna y factible, para encarar la sucesión, esta no solo es posible sino que puede convertirse en una herramienta de crecimiento y consolidación.

Logrado el consenso sobre la necesidad y oportunidad de tal proceso, será fundamental elaborar un plan de sucesión, que implica resolver y tener claro, por ejemplo, cual es la misión, la visión y los valores que compartimos, que nos trascienden y que permanecerán más allá del cambio generacional en la empresa, las responsabilidades y roles de cada persona involucrada, las etapas y los tiempos de cada etapa y también los aspectos legales involucrados, por ejemplo en los temas de herencia.

En muchas ocasiones, el asesoramiento externo, por parte de profesionales independientes que puedan ver el tema desde un punto de vista totalmente objetivo puede ser muy útil para moderar el debate y proveer las soluciones técnicas necesarias.

Entre ellas, suele ser aconsejable la confección de un Protocolo de Familia: donde se establece el marco que regula y clarifica las relaciones entre familia, empresa y propiedad. Su contenido dependerá de las particularidades de la empresa en cuestión y de las circunstancias propias de cada empresa. Normalmente, cuenta con una parte programática, donde se establecen los valores fundamentales de la familia y de la empresa y, eventualmente, el plan estratégico, y de una parte especial, donde se fijan reglas más concretas de actuación. Estas últimas suelen regular:

- La separación entre familia y empresa.
- La sucesión en la gestión de la propiedad y el mantenimiento de la propiedad en la familia.
- La estructura de la empresa.
- El gobierno de la familia empresaria (Consejo de Familia).
- El gobierno de la empresa (composición y funcionamiento de los órganos societarios).