

COLECCIÓN ESTUDIOS E INFORMES

Núm. 12 ■ 1998

La sucesión en la empresa familiar

Miguel Ángel Gallo

Servicio de Estudios



”la Caixa”

CAJA DE AHORROS Y PENSIONES
DE BARCELONA

Según las pocas estadísticas disponibles, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en tercera generación.

Sobre las causas de la corta vida de las empresas familiares y de las dificultades que experimentan en su desarrollo, es conveniente analizar la veracidad de una afirmación que se repite desde hace años sin haberse comprobado nunca a fondo de manera empírica.

Así, es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que «el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran», o bien que el desarrollo de las capacidades empresariales de los miembros de cada generación sigue la evolución también inexorable de «un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta». Sin embargo, y sin querer negar la propiedad con la que se pueden aplicar las afirmaciones anteriores a algunas situaciones reales, tampoco se puede perder de vista que sólo reflejan una parte pequeña de la verdad, pues no siempre es la generación siguiente, la del «ingeniero» o la del «poeta», la culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la culpa hay que buscarla en los errores cometidos precisamente por los miembros de la primera generación y, precisamente, en la última parte de su etapa al frente de la empresa familiar.

En la empresa familiar acostumbra a ocurrir que cuando los predecesores retrasan la sucesión, es por estar convencidos de que todavía no resulta necesario plantearla de una manera formal y definitiva, y este hecho, con frecuencia, va unido con que los predecesores también piensan que ellos están «inmunizados» frente al peligro de caer en las trampas de la empresa familiar. Con lo cual, y lo que todavía resulta más grave, sin darse cuenta de ello, estos predecesores, por un lado, no «saben» lo que necesita la empresa que ellos gobiernan y, por otro, no permiten el acceso a personas que «sepan». De aquí que resulte necesario convencerse de que las palabras clave para la solución de los problemas de sucesión son: «Planificarla» y «Pronto».



CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA

Servicio de Estudios

Av. Diagonal, 629, planta 15, torre I
08028 BARCELONA
Tel. (93) 404 76 82
Telefax (93) 404 68 92

La responsabilidad de las opiniones emitidas en los documentos de esta colección de ESTUDIOS E INFORMES, escritos por especialistas en cada materia, corresponde exclusivamente a sus autores. La CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA no se identifica necesariamente con sus opiniones.

© Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, 1998

Impreso en:
CEGE Creaciones Gráficas, S.A.
Ciutat d'Asunción, 42
08030 Barcelona
D.L.: B. 9849-1998
ISBN: 84-88099-34-7

COLECCIÓN ESTUDIOS E INFORMES

Núm. 12

La sucesión en la empresa familiar

Miguel Ángel Gallo



Servicio de Estudios

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
PRESENTACIÓN	7
<hr/>	
I. INTRODUCCIÓN	11
Maduración del negocio. Crisis estructural	14
Retrasar la sucesión	18
<hr/>	
II. LA PREPARACIÓN DE LOS SUCEORES	26
Virtudes humanas para dirigir	27
Preparación remota	32
Preparación próxima	36
Incorporación. Preparación inmediata	45
Qué es ser profesional de la dirección	51
Sucesión por un equipo en lugar de por un único sucesor	57
¿Cómo actuar si el sucesor no está preparado?	59
Los directivos no familiares como sucesores	61
<hr/>	
III. LA ORGANIZACIÓN Y SU PREPARACIÓN PARA LA SUCESIÓN	65
Los directivos que no son miembros de la familia	67
La organización funcional y la incorporación del sucesor	68
La evolución de organización funcional a organización divisional y la incorporación del sucesor	73
Sistemas de dirección: definición del futuro. Medición de la consecución de la estrategia	75
Sistemas de dirección para la conducción de directivos	79
Atraer buenos directivos no familiares	82
Desarrollo de la actividad de gobierno	83
El comité de dirección	92
La junta general de accionistas	93
A modo de epílogo	94

	<u>Pág.</u>
IV. EL DESARROLLO DE LAS RELACIONES ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA	95
El entorno familiar con el que un sucesor se relaciona	95
El predecesor y sus relaciones con la familia: una figura irrepetible	96
Desarrollando el marco legal para las relaciones de la familia y la empresa	99
Un cambio habitualmente importante en las relaciones con los miembros de la familia: la información	103
Desarrollando el marco familiar para las relaciones entre la familia y la empresa	104
<hr/>	
V. RETIRARSE: PREPARARSE Y HACERLO	109
La resistencia a retirarse	109
Razones para retrasar la sucesión	111
Trabajar y mandar: dos actividades distintas	115
Modos de retirarse	116
Prepararse para trabajar de otra manera y en otras cosas	121
Posibles roles de un predecesor después de producirse la sucesión	122
Una nota final: la prudencia económica	126
<hr/>	
VI. SUCESIÓN DE SEGUNDA A TERCERA GENERACIÓN	128
Algunas situaciones peculiares	128
Los seis problemas más frecuentes en el paso a tercera generación	130
Orientaciones para conseguir una buena sucesión de segunda a tercera generación	138
<hr/>	
VII. LA SUCESIÓN CUANDO LA PROPIEDAD ESTÁ REPARTIDA EN DOS PARTES IGUALES	141
El poder del accionista	141
La confianza como origen de la situación 50%-50%	142
Otros orígenes de la situación 50%-50%	144
Evitar la paralización de la empresa familiar	145

	<u>Pág.</u>
VIII. CASOS EMPRESARIALES	151
Introducción	151
La empresa González Byass, S.A.	153
La empresa Lladró, S.A.	161
La empresa La Vajilla Enériz, S.A.	166
La empresa Repostería Martínez	175
Conclusiones generales	187
<hr/>	
ANEXOS	189
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA	193
<hr/>	

PRESENTACIÓN

En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo ni creación de riqueza. Así de sencillo. Las experiencias en que se ha querido sustituir al empresario y al mercado por funcionarios y por planificación económica, han terminado en un estruendoso fracaso.

Dentro del conjunto de las empresas, las familiares constituyen el elemento básico del tejido empresarial en la mayoría de los países de nuestro entorno económico. En Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y, de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares. En España, el 71% de las empresas que facturan más de 200 millones de pesetas al año son empresas familiares.

Dada la importancia de la función del empresario en una economía de mercado, y de la empresa familiar dentro del conjunto de las empresas de los países de nuestro entorno, no podía faltar en una colección de estudios e informes como ésta, centrada en identificar los principales problemas que tiene planteados nuestra economía en los umbrales del siglo XXI, un volumen dedicado a la empresa familiar, con el objetivo de contribuir a su mejor conocimiento y a su mejor funcionamiento.

El problema que nos preocupa es que, si bien las empresas familiares sufren, como cualquier otra empresa, crisis de adaptación al entorno, de crecimiento y de maduración, se ven afectadas además de forma más específica por problemas de sucesión. De hecho, pocas empresas familiares logran sobrevivir a su fundador. Los resultados de las investigaciones realizadas indican que un 70% no pasan a la segunda genera-

ción, y que del 30% que lo consigue tan sólo un 15% continúan activas en la tercera.

En este volumen, el profesor Miguel Ángel Gallo aborda en profundidad y con estilo directo el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar. El profesor Gallo ocupa en el IESE la primera cátedra, y durante muchos años la única, de empresa familiar en España. Es sin duda la persona que más ha investigado el tema en nuestro país y, en su vertiente de consultor, ha asesorado a muchas e importantes empresas a la hora de abordar este complejo proceso. Es por ello que en el libro que presentamos se une al rigor académico, la experiencia práctica.

En el capítulo primero, plantea la cuestión de que cuando el empresario está entre 60 y 70 años de edad, y se encuentra muchas veces con menos capacidad y motivación para tomar riesgo, es cuando precisamente debe acometer con más energía la revitalización de una empresa madura con la inversión económica que ello supone, y cómo en estas circunstancias retrasar la jubilación puede resultar fatal para la empresa.

El capítulo segundo aborda ya directamente el tema de la preparación de los sucesores y en él contesta a preguntas tan interesantes como las relativas a cuándo es conveniente empezar la preparación del sucesor o cuáles son las cualidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar o poseer.

El tercer capítulo trata sobre la preparación de la empresa y de su organización para la sucesión. Aquí destaca la conveniencia, siempre que la empresa familiar tenga ya una cierta dimensión, de pasar de la estructura funcional a la divisional y de activar las funciones del Consejo de Administración y de los Comités de Dirección.

En el capítulo cuarto se abordan las relaciones entre la familia y la empresa. Destaca aquí la necesidad de desarrollar un marco jurídico y organizativo adecuado para potenciar estas relaciones y que concreta

en el Protocolo familiar y en el Consejo de familia, donde deben abordarse cuestiones potencialmente conflictivas.

El capítulo quinto desarrolla el proceso de preparación para retirarse de la persona que hasta el momento ha ostentado el poder de decisión en la empresa y ha sido líder de la familia. Se analizan aquí los estilos de sucesión, los modos de retirarse y la necesidad de prepararse con tiempo para trabajar de otra manera y en otras cosas.

En los capítulos sexto y séptimo trata las cuestiones específicas del tránsito de la segunda a la tercera generación y el de la sucesión cuando la propiedad está repartida en partes iguales.

Por último, en el capítulo octavo se presentan una serie de casos ilustrativos de cómo importantes empresas españolas (González Byass, Lladró, La Vajilla Enériz y Repostería Martínez) han abordado o piensan abordar el proceso de sucesión. Los casos han sido preparados a partir de información facilitada por las propias empresas, y ha sido coordinado por el profesor Fernando Casado, catedrático de economía de la empresa en la Universidad de Barcelona y director del Instituto de Empresa Familiar.

Confiamos, pues, que este volumen contribuya a mejorar el conocimiento de la problemática de la sucesión en la empresa familiar, y que este mejor conocimiento contribuya a aumentar la tasa de supervivencia al pasar de una generación a la siguiente.

Josep M. Carrau
Director del Servicio de Estudios

Barcelona, marzo de 1998

I. INTRODUCCIÓN

La incidencia que en el desarrollo de la economía ha tenido en el pasado, está teniendo ahora y tendrá en el futuro la empresa familiar está hoy en día fuera de toda duda, aunque a veces esta influencia no haya sido conocida, no se haya querido comprender y promover e, incluso, se haya pretendido eliminar a base de sustituir la iniciativa privada por una iniciativa pública promovida desde la Administración del país.

De acuerdo con los estudios de demografía de empresa, la gran mayoría de las empresas de todos los países desarrollados, en los que se ha respetado la libertad de iniciativa, son empresas familiares. Observándose, al mismo tiempo, que la presencia de las empresas familiares resulta superior en los países más avanzados y que antes alcanzaron un nivel elevado de desarrollo.⁽¹⁾

Como es natural, esta proporción de empresas familiares es mayor entre las empresas jóvenes que entre las antiguas; es también superior en las empresas medianas y pequeñas, y resulta diferente según los diversos sectores de actividad económica.

El papel que juegan las empresas familiares en España es similar al que tienen en otros países de la Unión Europea, con las lógicas diferencias que proceden del hecho de la más tardía incorporación de España a la evolución empresarial de Occidente.

De acuerdo con la información proporcionada por una muestra de 750 empresas españolas, formada por empresas familiares y no familiares con facturación superior a 200 millones de pesetas en 1986, el porcentaje de empresas familiares en España era del 71%.^(*)

(1) American Family Business Survey 1997. Briere, 1991. Hugron, 1990. Leach, 1990. Regojo y Silva, 1997. Smyrnios, Romano y Tanewski, 1997. Ward, 1986.

(*) En el Anexo 1 se encuentra la información sobre esta muestra.

El análisis del grupo formado en 1989 por las 1.000 mayores empresas españolas por su nivel de facturación hace ver que el porcentaje de empresas familiares disminuye notablemente a medida que se incrementa el tamaño de la empresa, pasando de ser un 17% en todo el grupo a sólo un 10% entre las 250 mayores empresas de España.⁽²⁾ Porcentajes ambos que resultan del orden de la mitad del que corresponde a Estados Unidos.⁽³⁾

Por otra parte, la presencia de la empresa familiar cambia mucho en España según los sectores de actividad económica pues, mientras que hay muy pocas empresas familiares grandes en sectores como construcción naval, caucho y neumático, metalurgia, petróleo, energía eléctrica y vidrio, sin embargo, tienden a permanecer y desarrollarse, hasta ocupar los primeros lugares en:

- Sectores en los que la fuerza de las ventajas competitivas se basa en un elevado y permanente compromiso con una postura ideológica, una tradición, unos particulares activos inmovilizados o un patrimonio considerado como «histórico» por la familia.
- Sectores en los que las ventajas competitivas tienen una importante relación con algún conocimiento, habilidad o actitud que se transmite más naturalmente de padres a hijos y por vía de experiencia, y que deben empezar a ser adquiridos pronto en la vida.
- Sectores más relacionados con la producción de bienes de consumo que con la de bienes de capital, o con la producción de servicios que requieren frecuentes e importantes innovaciones tecnológicas.
- Sectores en los que, dentro de una intensa internacionalización, la importancia de las marcas locales continúa siendo muy elevada.
- Sectores en los que el proceso de internacionalización de una empresa se realiza más por medio de exportaciones que a través de inversiones directas en el extranjero.

(2) Gallo y Estapé, 1993.

(3) Davis, 1983. Donnelley, 1973.

- Sectores con una estructura no muy concentrada.
- Sectores cuyas actividades pueden considerarse como una «extensión natural» de las actividades «domésticas».
- Sectores en que las inversiones a hacer para mantener el liderazgo no son extraordinariamente elevadas.⁽⁴⁾

Como puede observarse, existen muchas empresas familiares, y es normal que así siga ocurriendo siempre que se potencie la tendencia natural, que tantas personas tienen, a emprender actividades económicas para subvenir las necesidades de la propia familia, y a apoyarse para desarrollarlas en los miembros de la familia que, al mismo tiempo, son vistos como la continuidad del negocio por ellas iniciado.

Pero, desafortunadamente, el problema de las empresas familiares no está tanto en su nacimiento como en su desarrollo y continuidad. En efecto, el análisis de las 1.000 empresas más grandes de España en los años 1972, 1982 y 1992, hace ver que el porcentaje de empresas familiares ha disminuido notablemente, pasando de ser el 40% en 1972 al 23% en 1992, después de superar el mínimo del 17% en 1989, citado en un párrafo anterior.^{(5)(*)}

Las causas de este índice de mortalidad o, visto desde otro ángulo, de la baja esperanza de vida de las empresas familiares son lo que resulta realmente preocupante. De acuerdo con los saberes actuales sobre empresa familiar, buena parte de estas causas están relacionadas con los cambios generacionales, pues, según las pocas estadísticas disponibles sobre ambos puntos, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas sólo 15 continúan activas en tercera generación.^{(6)(*)}

(4) Gallo y Estapé, 1993.

(5) Gallo, Cappuyns y Estapé, 1996.

(*) En el Anexo 2 se encuentra la información sobre estas muestras.

(6) Dyer, 1986.

(*) En el Anexo 3 hay información sobre la esperanza de vida de las empresas familiares.

En España, los cambios generacionales de las empresas familiares tienen actualmente y van a tener en los próximos años un fuerte protagonismo. En efecto, a mediados de la década de los años ochenta, las dos terceras partes de las empresas familiares españolas estaban en primera generación, es decir, todavía sin sufrir la «criba» recién citada, que da lugar el paso de primera a segunda generación, y era de esperar que más de la mitad pasaran por el proceso de sucesión a segunda en los próximos diez años.

El intento de ayudar a estas empresas familiares es el que anima las restantes páginas de este libro, que comienzan con una serie de comentarios sobre dos problemáticas poco conocidas o mal interpretadas, y que tienen una gran incidencia en la continuidad de las empresas familiares. Las problemáticas de la «maduración del negocio» y de la «crisis estructural».

Maduración del negocio. Crisis estructural

Sobre las causas de la corta vida de las empresas familiares y de las dificultades que experimentan en su desarrollo, y antes de entrar en la problemática de la sucesión propiamente dicha, es conveniente analizar la veracidad de una afirmación que se repite desde hace años sin haberse comprobado nunca a fondo de manera empírica su veracidad.

Así, es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que «el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran», o bien que el desarrollo de las capacidades empresariales de los miembros de cada generación sigue la evolución también inexorable de «un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta».

Sin embargo, y sin querer negar la propiedad con la que se pueden aplicar las afirmaciones anteriores a algunas situaciones reales, tampoco se puede perder de vista que sólo reflejan una parte pequeña de la verdad, pues no siempre es la generación siguiente, la del «ingeniero» o la del «poe-

ta», la culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la culpa hay que buscarla en los errores cometidos precisamente por los miembros de la primera generación y, precisamente, en la última parte de su etapa al frente de la empresa familiar.

Como ejemplo de lo que se acaba de afirmar, se dan dos conocidas situaciones que, de no ser resueltas por la generación precedente, terminarán explotando como una bomba de relojería en manos de la generación del «ingeniero» o del «poeta». Las situaciones de la maduración del negocio y de la crisis estructural.

Todos los negocios maduran. Es decir, transcurren los años y llega una época en la que las ventas empiezan a no crecer para pasar después a caer, primero despacio y luego en picado. Unos negocios maduran antes que otros, pero raro es el negocio que no ha madurado entre los 20 y 30 años de su existencia.

Todas las personas envejecen. No hay duda de que el trabajo al frente de la empresa desarrolla las capacidades directivas del fundador de la empresa familiar, pero lo habitual es que, pasados los anteriormente citados 20 a 30 años, esta persona ya no tenga la misma capacidad que cuando era joven para llevar a término cambios importantes en las actividades de su empresa. Y si, por otra parte, en la organización que él dirige, hace tiempo que no se ha producido la entrada de jóvenes directivos, toda ella habrá envejecido de la misma manera que su fundador.

Todas las necesidades cambian. Tampoco hay duda de que las necesidades de las personas cambian con el tiempo, y los fundadores de empresas familiares no son inmunes a este cambio. Con el paso de los 20 a 30 años recién citados, lo natural es que cambien sus preferencias, que con frecuencia aumenten sus necesidades de *status* y se incrementen sus necesidades de seguridad económica, así como que disminuya su capacidad para tomar riesgos.

Estas tres circunstancias, al coincidir en el tiempo, hacen que cuando el fundador está entre 60 y 70 años de edad, y se encuentra con menos capacidad y motivación para tomar riesgo, es precisamente cuando debe acometer con más energía la revitalización estratégica de una empresa madura con la inversión económica que ello significa y, al mismo tiempo, rejuvenecer su organización, pues una revitalización intensa es muy difícil de lograr apoyándose en un equipo humano envejecido.

Como la solución de la situación de «maduración» de la empresa familiar, a través de su revitalización estratégica, es realmente complicada,⁽⁷⁾ la decisión que con frecuencia toma el fundador es negar la existencia del problema de la maduración del negocio y envejecimiento del equipo directivo o, sin negarlo, dejar las cosas como están pensando que los que vienen detrás, la segunda generación, son los responsables de solucionarlo ya que la empresa, al fin y al cabo, será suya y además tiene recursos suficientes para lograrlo, sin querer comprender o aceptar que retrasar los cambios no suele ser casi nunca una salida adecuada para los problemas de adecuar una empresa al mercado.

Sin embargo, la «maduración del negocio» podría haberse evitado si en su momento se hubiera animado a evolucionar para empresa familiar y su organización, entrando en nuevos negocios, diversificando hacia negocios relacionados con ciclos de maduración desplazados entre sí en el tiempo, incorporando sucesivamente directivos más jóvenes a la organización, buscando modos alternativos para financiar los activos para no tener que comprometer en la empresa familiar todo su patrimonio económico personal, etc.

La segunda situación, la situación de crisis estructural, es una enfermedad que se presenta en todo tipo de empresas, sean familiares o no, cuando la asignación de responsabilidades de dirección a las personas no es coherente con los objetivos que conforman la estrategia de la compañía,

(7) Ward, 1986.

ni tampoco lo es con las capacidades de hacer cosas de estos directivos. Sin embargo, en la empresa familiar, esta enfermedad puede llegar a ser «crónica» y «terminal», y tiende a darse cuando la empresa se encuentra en las etapas avanzadas de la segunda generación.

En efecto, con frecuencia, en esta segunda generación, las responsabilidades son desempeñadas por hermanos o por hijos de socios partiendo de la base de unos acuerdos establecidos en la primera generación, o tácitamente aceptados por todos, para la «cogerencia», o un reparto de las funciones directivas, como, por ejemplo, «uno las ventas y otro la fabricación», etc. Acuerdos que además se mantienen de manera inquebrantable a lo largo del tiempo, con independencia de los cambios del entorno, de los productos o del tamaño de la empresa, y se convierten en una tradición que inmoviliza la evolución de la estructura de responsabilidades de la empresa.

En las empresas no familiares, esta «crisis estructural» que aparece cuando no hay coherencia entre lo que las personas hacen, o son capaces de hacer, y lo que la implantación de la estrategia precisa, acostumbra a durar poco tiempo. En efecto, en ellas, con rapidez se analizan los problemas que originan la crisis, se deciden las soluciones, se definen nuevas funciones, se cambian las responsabilidades que tienen que desempeñar las personas, se producen separaciones de directivos, se buscan e integran nuevas personas, se cambian las remuneraciones para premiar a los que logran cumplir con la estrategia, etc.

Sin embargo, en las empresas familiares en segunda generación, en lugar de actuar con rapidez en identificar la necesidad de estos cambios e implantar soluciones aunque sean dolorosas, los protagonistas, miembros de la familia, echan la culpa de los problemas a la falta de coordinación entre ellos y, en consecuencia, durante largo tiempo intentan mejorarla. El fracaso de sus esfuerzos de coordinación, entre otras razones, porque la coordinación no es el problema, les lleva a pensar que necesitan la mediación de una tercera persona, y de nuevo intentan resolver la situación con

la ayuda de un «hombre bueno», transcurriendo otro largo período de tiempo con el resultado de que el «hombre bueno» o no sabe cómo resolver el problema, o no se le hace caso. Al no encontrar solución y pensar que han llevado a cabo todo lo posible, cada miembro de la organización vuelve a hacer lo que hacía, pero, para no provocar conflictos, dejando en «tierra de nadie» las nuevas y críticas responsabilidades que es necesario acometer para implantar la estrategia de cambio que la empresa «pide a gritos».

La falta de decisión en la resolución de la crisis quizás haya dado lugar a un clima de cierta paz entre los miembros de la familia, pero con seguridad habrá debilitado a la empresa por no hacer lo que debía durante mucho tiempo. Y esta situación es la que heredará la tercera generación, la generación del «poeta», es decir, la situación de una organización tan débil que pronto morirá y lo único que se puede hacer con ella es enterrarla.

Las personas que han tenido la oportunidad de conocer a fondo muchas empresas familiares saben que, con harta frecuencia, la realidad es bien distinta a la que se encierra en la frase de «el abuelo funda, los hijos debilitan y los nietos entierran». En efecto, el problema no consiste tanto en la falta de capacidades de las siguientes generaciones, como en que los miembros de la segunda generación, sin tener bien definidas ni experimentadas las «reglas de juego» entre ellos, las reglas propias de una «empresa familiar de hermanos», han de revitalizar un negocio que la primera generación ha dejado madurar excesivamente, y en la tercera generación, normalmente una «empresa familiar de primos», se añade al problema anterior la dificultad de recomponer un sistema de relaciones humanas entre los miembros de la familia, y la familia y la empresa, que está en desequilibrio por culpa de las prolongadas crisis estructurales.

Retrasar la sucesión

Las buenas empresas familiares, y es de todos conocido que hay bastantes empresas familiares que no merecen este calificativo, se caracterizan

porque alcanzan de manera natural dos fortalezas que, en este sentido, se puede decir que son propias de la empresa familiar. Las fortalezas de la unidad y el compromiso.

Como es lógico, puesto que en caso contrario no podrían competir, las empresas no familiares también logran y conservan estas mismas fortalezas, pero, para ello, y en comparación con las empresas familiares tienen que llevar a cabo importantes esfuerzos.

La unidad –la voluntad de continuar juntos, de armonizar las preferencias en la elección de los objetivos y de coordinar los modos de trabajar para alcanzarlos– al dar como resultado que las personas tienen intereses comunes, desarrollan buena comunicación y reconocen con facilidad la autoridad de quien hace cabeza en la organización, simplifica de manera importante el gobierno de la empresa y la dirección de sus actividades.

El compromiso –la voluntad de dedicación intensa y prolongada, de sacrificio personal y autoexigencia– al representar la entrega a un ideal y la disposición a adaptarse a las futuras circunstancias,⁽⁸⁾ se constituye en una de las mejores de las motivaciones para la consecución de la estrategia, especialmente en la correspondiente al largo plazo.

Sin embargo, estas dos fortalezas tienen el riesgo potencial de transformarse, pasando de lo óptimo a lo pésimo, en las dos debilidades que les son opuestas y que, a su vez, caracterizan a las «malas» empresas familiares: la desunión y la abstención.

Y no hay duda de que tanto la desunión, con su retahíla de intereses en conflicto, divisiones, odios, como la abstención, con las reivindicaciones y urgencias que la acompañan, están entre las razones internas, es decir, que no tienen su origen en las evoluciones del entorno, más influyentes en el elevado índice de mortalidad de las empresas familiares.

(8) Lansberg y Astrachan, 1994.

Pero, ¿qué tiene que ver esta transformación de las fortalezas, la unidad y el compromiso en las debilidades de la desunión y la abstención con la sucesión?... , pues bastante más de lo que a primera vista parece, como está suficientemente comprobado.

En efecto, cuando se retrasa la sucesión, por una parte, los miembros de la siguiente generación se encuentran con graves dificultades para armonizar sus preferencias y modos de hacer con unos predecesores que, siendo cada vez de mayor edad, ni perfilan el futuro ni se deciden a ceder el poder, erosionándose cada vez más la unidad. Por otra parte, su voluntad de dedicación y de sacrificio personal llegan a agotarse como motivación al no establecerse de manera concreta el «para qué» de su entrega personal a la empresa familiar, erosionándose así el compromiso.

Ahora bien, como resulta evidente, retrasar la sucesión no es la única trampa en la que «caen» las empresas familiares. Las empresas familiares pueden cometer muchos errores, pero, entre ellos, hay cuatro trampas en las que si se «cae» y no se rectifica conducen a la pérdida de sus fortalezas de la unidad y del compromiso.

Cuando en las relaciones entre la familia propietaria y la empresa se cae repetidamente en las trampas de «confundir el hecho de ser propietario con el de tener capacidad para dirigir», de «no seguir las prácticas generalmente reconocidas como adecuadas para la gestión empresarial» y de «confundir los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa», acabarán por presentarse con fuerte intensidad las debilidades de la desunión y de la abstención.

Pero, tal vez la trampa más importante en cualquier empresa familiar, por estar en el origen de las comentadas anteriormente, consiste en que quienes ostentan el poder, y de manera especial en el caso de su fundador, piensen que ellos están personalmente «inmunizados» y por ello, gracias a no se sabe qué tipo de vacuna, son «resistentes» a caer en los errores que con cada una de las trampas se relacionan. Estas personas no deberían

olvidar nunca que, en empresa, nadie está libre del error y, mucho menos, en puntos tan delicados como los anteriores, en los que, por juntarse en la misma persona posturas tan distintas como las de padre, propietario y jefe ejecutivo principal de la empresa, son necesarias dosis muy elevadas de prudencia, es decir, una gran capacidad para «ver las cosas como las cosas realmente son», a lo largo de muchos años y, con frecuencia, toda la vida.

En la empresa familiar acostumbra a ocurrir que cuando los predecesores retrasan la sucesión, es por estar convencidos de que todavía no resulta necesario plantearla de una manera formal y definitiva, y este hecho, con frecuencia, va unido con que los predecesores también piensan que ellos están «inmunizados» frente al peligro de caer en las trampas de la empresa familiar. Con lo cual y, lo que todavía resulta más grave, sin darse cuenta de ello, estos predecesores, por un lado, no «saben» lo que necesita la empresa que ellos gobiernan y, por otro, no permiten el acceso a personas que «sepan». De aquí que resulte necesario convencerse de que las palabras clave para la solución de los problemas de sucesión son: «Planificarla» y «Pronto».⁽⁹⁾

En el fondo, se puede pensar que todo retraso en el proceso sucesorio es el «resultado» de unas causas y, por lo tanto, para resolverlo hay que encontrar estas causas sin dejarse confundir, al mismo tiempo, por el hecho de que por parte de las personas que no son el predecesor es habitual echar indiscriminadamente la culpa de todo aquello que va mal en la empresa familiar a no haber realizado la sucesión antes o después, de una manera o de otra.

Así, por ejemplo, ocurre cuando los problemas anteriormente comentados de la «maduración del negocio» o de la «crisis estructural» se achacan a un proceso sucesorio mal resuelto pues, aun estando relacionados con la sucesión, son problemas que se resuelven con soluciones como la diversificación o el rediseño de la estructura de responsabilidades, que pue-

(9) Bork ... [et al.], 1996. Catry y Buff, 1996. Gersik ... [et al.], 1997. Lea, 1991. Lansberg y Astrachan, 1994. Ward, 1986.

den perfectamente aplicarse con independencia de lo que ocurra en el proceso sucesorio.

Las causas del retraso en la sucesión acostumbran a encontrarse en que el predecesor y el resto de la organización de la empresa familiar no «saben» cómo estructurar el problema de sucesión y, al no decidirse a dedicarle tiempo, ni dinero, ni a pedir ayuda, no saben como planificarlo e implantar la solución.⁽¹⁰⁾ Asimismo también ocurre que el predecesor no «quiere» ser sucedido y, como tiene suficiente poder para impedir toda amenaza de remoción de su cargo que se le presente, se opone directa y claramente a desarrollar el proceso.

El proceso de sucesión es un proceso muy emocional⁽¹¹⁾ y, muchas veces, no tan racional como sería deseable,⁽¹²⁾ por lo que resulta más cómodo resistirse, negar su necesidad, aceptar que no se está actuando a tiempo, etc., que tomar una postura activa para solucionarlo.⁽¹³⁾

Por otra parte, no se puede perder de vista que en comparación con la empresa no familiar el proceso de sucesión en una empresa familiar, además de ser un proceso complejo, requiere bastante más tiempo y, que por ello, no se puede pretender que quede resuelto en unas pocas reuniones o gracias a haber alcanzado un acuerdo.⁽¹⁴⁾ En efecto, el paso de primera a segunda generación no consiste sólo en cambiar de un jefe ejecutivo principal al siguiente, como es lo habitual en la empresa no familiar, sino que unidos al cambio de esta persona se suelen presentar cambios en la estructura de propiedad, en los intereses de los propietarios y en las formas de gobierno.⁽¹⁵⁾

Por todo ello, para estructurar acertadamente el problema de la sucesión, lo primero a tener en cuenta es qué partes lo componen y cómo se relacionan. Un proceso de sucesión está conformado por:

(10) Mandelbaum, 1994.

(11) Sonnenfeld, 1989.

(12) Gersick ... [et al.], 1997.

(13) Bork ... [et al.], 1996.

(14) Bork ... [et al.], 1996.

(15) Gersick ... [et al.], 1997.

- La preparación de los sucesores.
- El desarrollo de la organización.
- El desarrollo de las relaciones entre la «empresa» y la «familia».
- La jubilación y retiro del predecesor.

Estos cuatro procesos, recién indicados y que son objeto de cada uno de los siguientes cuatro capítulos, tienen la característica de ser complementarios y, por ello, deben implantarse prácticamente al mismo tiempo.

En efecto, la preparación de sucesores, es decir, la capacitación de personas para que ocupen el puesto de jefe ejecutivo principal de la futura organización, en una empresa familiar que está liderada por su fundador, es al mismo tiempo capacitación para dirigir una nueva organización más desarrollada en la que ya no estará la figura del fundador, en la que probablemente sí que actuarán otros miembros de la familia, que necesitará de sistemas de formulación de la estrategia y de conducción de personas más avanzados, etc.

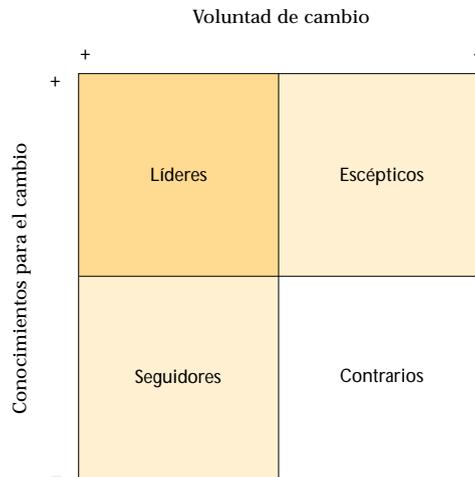
A su vez, este desarrollo de la organización tendrá que ser coherente con los cambios en la familia propietaria hacia un mayor número de accionistas que muy probablemente tendrán intereses distintos, mantendrán nuevos tipos de relaciones entre ellos y la dirección de la empresa en cuanto al ejercicio del gobierno, preferirán diferentes posturas sobre la rentabilidad del capital y el reparto de los resultados económicos, etc.

En cierta forma, se puede pensar que un proceso de sucesión en empresa familiar se parece a la preparación de un equipo deportivo de alta competición. Hay que preparar a los «jugadores» líderes, se tiene que desarrollar la estructura de miembros del equipo que compite con ellos, se deben establecer las reglas del juego, y el entrenador tiene que «apartarse» cuando de verdad empieza la competición, y continuar «observando», «analizando» y «ayudando» hasta terminar la temporada. El proceso sucesorio ni es labor de un día, ni es trabajo de una sola persona, ni tampoco es actividad en un único punto, el punto de «formar el sucesor».

Como se acaba de indicar, toda sucesión es un cambio organizativo, y los cambios (figura 1) necesitan «líderes» que los implanten gracias a sus conocimientos para hacer realidad el cambio y a su voluntad de llevarlo adelante. Líderes que enseñen a unos «seguidores», llenos de voluntad, pero sin suficientes conocimientos. Líderes que arrastren por convencimiento a unos «escépticos» que sí saben pero no quieren, o que, si no cambian, los separen de la organización antes de que sus dudas o pesimismos contagien a los «seguidores», o hagan causa común con los «contrarios». Líderes, en fin, que tengan suficiente ánimo y poder para apartar pronto a los «contrarios», evitando así su influencia nociva. El retraso en la sucesión cuando el predecesor ostenta el poder y no quiere ser sucedido, es decir, es un «contrario» al cambio, tiene difícil solución.

Figura 1

ACTORES EN EL CAMBIO



De acuerdo con las formas de estructurarse legalmente seguidas por la práctica totalidad de las empresas familiares, el derecho a ostentar el poder en el gobierno de la empresa lo tienen los propietarios del capital.

En la empresa familiar, especialmente en la primera generación, el fundador además de este poder como propietario tiene el que procede de su posición como padre o cabeza de familia, y cuando ambos puntos se apoyan en unos cimientos de falta de conocimientos y de carencia de intención de cambiar, el fundador termina «muriendo con las botas puestas», después de actuar como quien piensa que «después de mí, el diluvio».

Cuando la persona que ostenta el poder legal y la autoridad de jefe de familia no quiere de verdad «planificar pronto» la sucesión, hay poco que hacer. Difícilmente le convencerá a iniciar el proceso el consejo de terceras personas o una «sublevación» de los hijos. Y, si lo inicia, pronto dará marcha atrás a la primera o segunda ocasión, que pronto se le presentará, para pensar que los sucesores no hacen las cosas como él quiere que sean hechas.

Conseguir transmitir a la siguiente generación una empresa familiar rentable, con una estrategia de desarrollo «viable» y un equipo de directivos en forma, conseguir conformar una visión de futuro en la estrategia, la propiedad y el gobierno, que se constituye en el «sueño» compartido por toda la familia, constituye el test final de la excelencia directiva de un empresario familiar.⁽¹⁶⁾

Como es natural, la sucesión de primera a segunda generación, sucesión de padres a hijos, es distinta de la sucesión de segunda a tercera generación, sucesión de hermanos a primos;⁽¹⁷⁾ sin embargo, el esquema indicado de los cuatro procesos es válido en ambos casos. En los próximos cuatro capítulos se analizará cada uno de estos procesos con el enfoque de la sucesión de padres a hijos. Las peculiaridades del paso de la segunda a la tercera generación se estudiarán en el sexto capítulo y la circunstancia de la sucesión de dos socios a «partes iguales» en el séptimo. Finalmente en la segunda parte del libro, varios protagonistas de procesos sucesorios comentarán «cómo lo han hecho».

(16) Aronoff y Ward, 1992.

(17) Lansberg, 1988. Malone, 1989.

II. LA PREPARACIÓN DE LOS SUCESORES

¿Cuándo es conveniente empezar la preparación de un sucesor? ¿Cuántos sucesores hay que preparar? ¿Es posible ser sucedido por un equipo en vez de por una sola persona? ¿En qué circunstancias puede ser preferible que el sucesor sea un directivo no miembro de la familia? ¿Cuáles son las cualidades, conocimientos y actitudes que los sucesores deben desarrollar o poseer? ¿Qué modos son acertados para desarrollarlas? ¿Cómo estar seguro de que las han alcanzado en grado suficiente? ¿Quién ha de elegir al sucesor?

Cuestiones como las anteriores han sido parte desde siempre de la problemática peculiar de las empresas familiares y, con toda seguridad, lo seguirán siendo en los próximos decenios, por más que la investigación haga avanzar los conocimientos sobre los procesos sucesorios, y ayude a conducirlos con mayor orden y mejores circunstancias en relación con la época en la que se empiezan.

En efecto, una respuesta acertada y concreta para muchas de estas cuestiones necesariamente ha de empezar con la palabra «depende», pues las circunstancias de cada empresa y de cada familia son diferentes, y no sólo esto, sino que además estas circunstancias pueden cambiar intensamente y en poco tiempo en una misma empresa. Por ello, a lo que se puede aspirar en un capítulo como el presente, que trata sobre la preparación de sucesores, es a indicar un número cuanto más amplio mejor de reglas de prudencia, suficientemente experimentadas y cuya eficacia ha sido comprobada.

En el desarrollo de las capacidades de una persona para que pueda llegar a ser el jefe ejecutivo principal de una empresa familiar, se pueden distinguir tres etapas. Las etapas de preparación «remota», preparación «próxima» y preparación «in situ». Etapas que están acompañadas desde antes de empezar la primera de ellas hasta más allá de terminar la tercera, por la

preparación para que el sucesor sea y actúe habitualmente como una persona humana libre. En los siguientes apartados de este capítulo, después de tratar sobre algunas de las cualidades humanas que precisan los sucesores, se trabajará sobre el contenido de cada una de estas etapas.

Virtudes humanas para dirigir

Un sucesor ha de ser una persona libre y ser libre significa poseer capacidades para elegir el bien, es decir, conocimientos suficientes para distinguir lo que es bueno de lo que es malo, y fuerza de voluntad para dedicarse a lo que es adecuado para la empresa y apartarse de lo que no lo es.

Con frecuencia, la adquisición de estos diferentes tipos de conocimientos, que permiten encontrar lo que es adecuado para dirigir la empresa, es considerado por los predecesores como el punto más importante a cubrir en la preparación de sus sucesores y, por ello, les buscan los mejores colegios, universidades y escuelas de negocios posibles e intentan que cumplan plenamente con sus requisitos. Sin embargo, estos conocimientos, aun siendo una base imprescindible y una buena plataforma para hacer cada vez «más y mejor» en la empresa, de poco servirán a los sucesores si, al mismo tiempo, no han logrado una auténtica formación de su voluntad.

El trabajo de dirigir una empresa de negocios, como trabajo esforzado de conducción de personas para la consecución de fines económicos, mediante la eficaz y eficiente utilización de los medios, y en el marco de una actuación responsable con todos los interesados está muy relacionado con lo que habitualmente se conoce como «fuerza de voluntad». De aquí, que para ser capaz de hacerlo bien, conduciendo personas y relacionándose con los diferentes grupos de interesados, el sucesor, como parte clave de la formación de su voluntad, deba alcanzar y progresivamente perfeccionar un conjunto de virtudes humanas como son la laboriosidad, la tenacidad, la veracidad, lealtad, integridad y prudencia, como virtud que ordena todas las anteriores.

La primera de estas virtudes humanas tan propias de la dirección de la empresa es la laboriosidad. Intensa aplicación al trabajo en la empresa, que no está reñida ni con el descanso, tan necesario para el equilibrio emocional y la salud física de las personas que viven en la urgencia de conseguir que su empresa compita con éxito permanentemente en el mercado, ni tampoco con la dedicación a la propia familia, sin la cual quien hace cabeza en la empresa familiar perdería el «punto de mira», es decir, la razón del esfuerzo por sacar adelante su familia.

Unida a la laboriosidad se encuentra la virtud humana de la tenacidad. Firmeza y constancia en la persecución de los objetivos de desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa. Virtud que, como ocurre con todas, consiste en alcanzar un punto medio, en este caso entre la debilidad e inconstancia por una parte y, por otra, la tozudez que ofrece enérgica resistencia a la transformación. Tozudez que frecuentemente se encuentra en quienes dirijan las empresas familiares en primera y segunda generación, y que tan peligrosa resulta, pues les conduce a empeñarse en hacer las cosas «como siempre se han hecho», sin percibir la necesidad de cambiarlas para acompañar la actuación de la empresa a las variaciones de los clientes, competidores y tecnologías.

Un punto de vital importancia en la empresa familiar consiste en que el hombre o la mujer que en ella van a hacer cabeza tienen que lograr la confianza de las personas que les rodean, especialmente los otros miembros de la familia propietaria, pero también de directivos y mandos que no proceden de la familia, colegas, proveedores, clientes, etc. Esta necesidad de lograr y conservar la confianza de las personas resulta todavía más imprescindible para los sucesores del fundador de una empresa familiar pues, habitualmente, el número de miembros de la familia con los que han de tratar es mayor, y sus relaciones con ellos son de hermano a hermano y no de padre a hijos; por otra parte, un sucesor no es normalmente quien eligió los directivos y mandos e, incluso, para clientes y proveedores puede muy bien ser un «desconocido», al menos, al compararlo con su predecesor.

Todo sucesor tiene como parte de su trabajo futuro al frente de la empresa familiar conservar las dos fortalezas citadas en el capítulo anterior, de la unidad y del compromiso que, como es bien conocido, se debilitan cuando la empresa familiar cae en las trampas que también se indicaron en dicho capítulo. Ahora bien, no se puede dudar de que si el sucesor, futuro jefe ejecutivo principal de la empresa, además de actuar como un buen empresario logra la confianza de los miembros de su familia, abre un camino eficaz para que ambas fortalezas no solamente se conserven sino que se incrementen.

Conseguir que todas estas personas otorguen su confianza al sucesor no es tarea sencilla pues, además de la propia competencia profesional a la que se hará referencia más adelante y de las virtudes humanas de la laboriosidad y tenacidad recién indicadas, es preciso que posea otras cualidades como son la veracidad, sinceridad, lealtad e integridad.

Para que los demás confíen en él, un sucesor ha de ser una persona veraz. Es decir, una persona que habitualmente dice la verdad y usa la verdad cuando está actuando, lo cual no sólo es contrario a la falsedad, sino que también está alejado de ser una persona indiscreta, con poca fortaleza para preservar información que no debe hacerse pública por el propio bien de la empresa, así como para resistir presiones de quienes, por ser familiares y propietarios, y estar confundidos, creen tener derecho permanente a conocer de manera indiscriminada todo lo que ocurre en «su» empresa.

Para que la veracidad sea completa ha de estar acompañada de la sinceridad. Sinceridad que está falta de fingimiento en el modo de expresarse, y que lleva a compartir con naturalidad las propias ideas y a no esconder la realidad, sea ésta buena o dolorosa, por un mal entendido prurito de que los demás miembros de la familia no sufran, o para evitar sus críticas y presiones en los modos de enfocar la acción en la empresa.

De la mano de la veracidad y de la sinceridad están la lealtad y la integridad. Lealtad que es exactitud en el cumplimiento de los compromi-

sos adquiridos y que, al mismo tiempo, lleva a animar y apoyar a quienes forman parte del equipo, hace que se dirija la empresa con espíritu de servicio a todos los que tienen intereses legítimos en ella, y a corresponder a aquellos de quienes se recibe ayuda. Y, finalmente, la cualidad de la integridad, propia de quien no sólo actúa honradamente, sino que además lleva a cabo su trabajo con austeridad y grandeza de alma.

Después de hacer referencia a este conjunto de cualidades, es oportuno insistir de nuevo en que para ser libres, para distinguir lo bueno de lo malo y seguir lo bueno, los hombres y mujeres de empresa han de esforzarse en conseguir la virtud humana de la prudencia, que se caracteriza por la cordura y el discernimiento en la elección de los medios, es decir, los recursos y planes de acción, para alcanzar los fines, es decir, los objetivos de la dirección estratégica de la empresa.

Al llegar a este punto es probable que el lector piense que la formación de un sucesor para la empresa, un sucesor que posea las virtudes humanas y cualidades recién indicadas, es una misión imposible. Pero, aunque ciertamente no es una tarea sencilla, tampoco hay que verla como una tarea irrealizable y, lo que es peor, desanimarse y no acometerla poniendo el esfuerzo que se precisa. Los antecesores pueden estar seguros, formar sucesores no solamente es posible, si se ponen los medios necesarios, sino que es una de las «aventuras» más apasionantes de la dirección de una empresa.

Para ayudar a evitar el desánimo, hay que dejar claro, desde este capítulo que trata de la formación de sucesores, que un predecesor no puede caer en la tentación de construir su empresa familiar con la intención de que sea el futuro refugio donde los miembros de la familia que estén menos capacitados, o lo que es peor, sean humanamente menos virtuosos, ostenten el poder. Aparte de la falta de responsabilidad social de este predecesor, si esta situación se promoviera o se permitiera, se llegaría con certeza a dar cumplimiento al dicho comentado en el capítulo anterior de que «la primera genera-

ción hace una empresa familiar, la segunda generación la debilita y la tercera la entierra».

Muy al contrario, hay que convencerse de que la formación en las virtudes humanas y cualidades, antes indicadas, es factible siempre que el predecesor y su cónyuge pongan los medios que, por otra parte, como se verá a continuación, no son extraordinarios.

En este sentido no se puede olvidar que la formación en las virtudes humanas citadas es parte de la auténtica formación que todo padre y toda madre siempre desea y promueve para sus hijos, y que los padres están especialmente capacitados para conferirla por sus relaciones de paternidad y maternidad, siempre que por una parte no se inhiban y por otra den ejemplo personal.

Al mismo tiempo, y como es bien conocido, el predecesor y su cónyuge deben tener presente que el proceso de adquisición de virtudes humanas es un proceso lento, en el que se avanza gracias a la sucesiva repetición de los actos propios de cada virtud, por lo cual es muy conveniente que a los sucesores se les presenten múltiples oportunidades de ejercitarlos y, por su parte, también los predecesores han de tener paciencia, «saber esperar», convencidos de que cuando los esfuerzos son honestos e inteligentes los resultados siempre llegan.

Los buenos resultados no se logran por la suerte o por el acierto en una única decisión, los buenos resultados se logran por la perseverancia. En efecto, toda persona normalmente constituida tiene en sí la potencialidad de adquirir las cualidades indicadas y, al mismo tiempo, en su vida se dan múltiples oportunidades para el ejercicio de las virtudes humanas, de lo que se trata es de aprovechar estas oportunidades, sabiendo que en caso de llegar a fallar, se puede y se debe comenzar y recomenzar de nuevo tantas veces como sea necesario, para conseguir que este conjunto de pasos hacia adelante y hacia atrás vaya dejando una estela de avance positivo.

En la preparación del sucesor, lo importante es enseñarle y ayudarlo a aprovechar las circunstancias de la vida para formarse, en vez de «protegerles» excesivamente para que no pasen por las privaciones y sufrimientos que pasaron sus predecesores. Así, por ejemplo, hay que ser constantes en la exigencia de que cumplan con los compromisos que adquieren de estudiar al iniciar los diferentes niveles de preparación académica, de convivir en paz, de ayudar a los demás. De igual manera, se les tiene que enseñar a pechar virilmente con las consecuencias de sus actos, sin permitir la frialdad de quien se mueve como las veletas con el viento. Animarles a decir la verdad, pase lo que pase, pues sólo donde hay verdad hay auténtica libertad, y a vivir austeramente, haciendo honor a la servidumbre social que acompaña a la posesión de un patrimonio empresarial, pues el hecho de que vivan con mayores medios que sus mayores, nunca debe dar lugar a que sean menos virtuosos que ellos.

Finalmente, aunque no se pueda dejar de tener en cuenta que este camino de mejora en las virtudes humanas no tiene fin, pues siempre se puede avanzar, y es más, cuando no se avanza uno se pone en el camino de retroceder, hay que animarse, pues para dirigir bien una empresa, no es necesario poseer las virtudes en grado heroico, es suficiente con estar en el camino de mejora y tener la intención eficaz de avanzar.

Preparación remota

Dentro del proceso de preparación de un sucesor antes de que se incorpore a la empresa familiar, la distinción entre preparación «remota» y «próxima», entendiendo por «remota» la que se realiza antes de cumplir 18 años o de ingresar en la universidad, y por «próxima» la que se lleva a cabo desde esta situación hasta que se incorpora a la empresa familiar, puede considerarse como una pura discusión de terminología e, incluso, como una distinción arbitraria. Sin embargo, la comprensión de las diferencias entre un tipo y otro de preparación tiene importancia de cara a conseguir

una formación más completa de los sucesores, pues hay aspectos de esta formación, como a continuación se comenta, que es conveniente empezar tan pronto como se pueda.

Para entender mejor el porqué de la preparación remota y cómo llevarla a cabo, hay que partir de dos premisas. La primera de ellas consiste en la conveniencia de que el predecesor y su cónyuge actúen de acuerdo con el axioma de que «la persona humana sólo puede amar aquello que conoce, y si realmente ama, continuará en el esfuerzo de conocer cada vez más para llegar a amar todavía mejor».

En este sentido, hay que tener en cuenta que la mayoría de los sucesores empiezan a conocer «su» futura empresa familiar de labios de su madre y de su padre, a través de las conversaciones, y también de significativos silencios, que mantienen delante de ellos, conversaciones sobre la situación de la empresa familiar, las características de su propio trabajo personal, los ideales que buscan y promueven, los problemas que atraviesan, los fracasos y los éxitos que alcanzan, etc.

Si con estas conversaciones, o silencios, sólo se resaltan los aspectos negativos del trabajo, que siempre se presentan cuando se trata de sacar adelante una empresa, o son motivo de agria discusión o de intensas divergencias entre el padre y la madre, es muy difícil pensar que estos primeros conocimientos sobre «su» futura empresa familiar conduzcan a los sucesores a amarla. Con la repetición de estas situaciones negativas, poco a poco, la empresa familiar dejará para los sucesores de ser «suya» y no harán esfuerzos para llegar a conocerla más, sino que, muy por el contrario, añadirán a las múltiples rebeldías de la adolescencia y de la juventud la de querer y llegar a demostrar su independencia anímica de la empresa creada por sus padres, a través de su negación a trabajar en ella e, incluso, a preocuparse de cómo está avanzando en su camino.

De aquí la importancia que tiene que los padres sepan hacer hincapié en resaltar los aspectos positivos de la empresa familiar, no sólo en sus

conversaciones delante de los hijos, sino también haciendo observar cómo otros utilizan sus productos, promoviendo visitas esporádicas, etc., al mismo tiempo que explican lo que la empresa familiar significa como oportunidad para sacar adelante económicamente la propia familia, la influencia que tiene trabajar en ella para el desarrollo personal y profesional del padre y de la madre, las posibilidades que les proporciona de llevar a cabo un trabajo significativo, las posibilidades que ofrece de contribuir a resolver necesidades de diversos tipos que siempre existen en la sociedad, etc.

La transmisión de esta visión positiva no se debe confundir, como desgraciadamente ocurre en el caso de algunos predecesores, con «despertar» en los sucesores diversos sueños de tipo más bien idílico de los cuales ellos serán protagonistas más adelante gracias al «tremendo» esfuerzo y la «grandiosa» generosidad de sus predecesores, como a veces se intenta cuando enseñándoles las instalaciones de la empresa se les dice la conocida frase de «algún día todo esto será tuyo», o se les anima a utilizar privilegios y servicios que la empresa proporciona, pero que a ellos no les corresponden. Si así se hiciera, se estaría muy lejos de formarles en las virtudes humanas de la laboriosidad y tenacidad comentadas en el apartado anterior y, por tanto, de poner cimientos adecuados a la preparación del sucesor.

En sentido contrario, sí se puede afirmar que la transmisión de una visión positiva de la empresa familiar ha de corresponder al propio y auténtico convencimiento del predecesor y de su cónyuge de que para ellos «ha valido la pena» trabajar y sacar adelante la empresa familiar y, en consecuencia y sin tener la intención de forzar la libertad de nadie, piensan que para sus sucesores llegar a trabajar en la propia empresa familiar merece ser considerado como una clara alternativa de llevar a cabo un trabajo enriquecedor y significativo.

La segunda premisa a tener en cuenta en estos años de la preparación remota, y que está íntimamente relacionada con la anterior, de «conocer para amar», es la conveniencia de que los sucesores puedan realizar

algún tipo de «trabajo de prácticas» en la empresa familiar, durante estos años, para tener oportunidad de incrementar las virtudes humanas y las cualidades anteriormente comentadas.

De aquí la importancia que tiene que estos trabajos no puedan ser considerados como castigos por comportarse mal, por no haber aprobado algunas asignaturas o no demostrar interés por los estudios. Pues, si así se actúa, en lugar de ayudar a conocer y amar más la empresa familiar, los miembros de la siguiente generación terminarán teniendo una clara repulsión hacia ella y todo lo que ella significa. Por análogas razones, tampoco estos trabajos deben ser una «idéntica» repetición de lo que el antecesor hizo cuando era joven, un buscar a través de «que empiece desde abajo como yo empecé» la repetición de la propia historia o conseguir «autoperpetuarse».⁽¹⁾

Por el contrario, ofrecer la oportunidad de llevar a cabo períodos no muy prolongados de trabajo de prácticas, la selección del contenido de este trabajo y de la persona que lo supervisará, la rotación de unos trabajos a otros, la remuneración, etc., ha de orientarse con toda claridad hacia el doble objetivo ya comentado de conocer mejor la empresa familiar, por una parte, y de poder ejercitar desde muy jóvenes las virtudes de la laboriosidad y tenacidad, por otra. Pues no hay ninguna duda que un trabajo bien orientado y bien realizado es una escuela de virtudes para quien lo realiza, y de ello se trata con los trabajos de prácticas en la época de la preparación remota.⁽²⁾

Si por el contrario, este trabajo es tedioso, es repetitivo, no tiene contenido, no produce aportaciones concretas o es considerado como el modo de quitarse de encima a un hijo para que no «dé la lata» en la casa, en vez de resultar una escuela de virtudes será el lugar en donde existirá el peligro de perder la veracidad y sinceridad previamente alcanzadas, y también será sinceridad la ocasión próxima para comportarse deslealmente.

(1) Barach y Ganitsky, 1995.

(2) Berenbeim, 1990.

Preparación próxima

No hace muchos años, cuando el acceso a la universidad era más restrictivo que actualmente, y cuando no existían instituciones como las escuelas y facultades de «empresariales», orientadas a desarrollar y transmitir saberes relacionados con la empresa, no era extraño que el fundador de una empresa familiar se hiciera preguntas como las siguientes: ¿Para qué enviar mi hijo a la universidad? ¿Por qué forzarle a estudiar? ¿Qué utilidad tiene, para su futuro trabajo en la empresa, dedicar tantos años a profundizar en temas poco relacionados con el quehacer empresarial, si donde de verdad aprende un empresario es en la «universidad de la vida»?

Sin embargo, tanto en épocas anteriores como hoy en día, cuando prácticamente la mayoría de las personas puede acceder a la universidad, se puede dar la misma razón sobre la conveniencia de hacer una carrera universitaria como parte del proceso de la preparación próxima de un sucesor. En efecto, aunque el objeto de sus estudios universitarios no sea directamente la empresa, sí que pueden ser una escuela de formación de cualidades y virtudes humanas, y el hecho de terminarlos y de alcanzar el correspondiente grado académico es un buen indicador de haber ejercitado la laboriosidad y tenacidad necesarias para dirigir una empresa familiar.

Por otra parte, además de la razón anterior, no se puede perder de vista que dada la situación actual de los mercados en cuanto al incremento de su nivel de competitividad, los avances tecnológicos y la globalización, así como la evolución de los valores y expectativas de las personas, no hay duda de que la preparación para dirigir profesionalmente una empresa exige, hoy en día, adquirir más conocimientos tanto teóricos como experimentales de los que eran necesarios no hace muchos años.

Sin embargo, si bien se puede afirmar, en cierta forma, que cuantos más conocimientos se adquieran mejor, en consonancia con la vieja expresión «el saber no ocupa lugar», no se puede afirmar que todas las carreras universitarias preparen por igual, de forma próxima, para el trabajo en la

empresa. Por ello, a la hora de elegir estudios universitarios, y sin querer con ello limitar la libertad de decisión de los sucesores, pero sí ofrecer orientaciones prudentes, son oportunas consideraciones como las que a continuación se indican.

Para dirigir una empresa se tiene que comprender la estructura y comportamiento de los entornos que la rodean, tanto se trate del entorno económico como del entorno social o del político. Asimismo, es necesario hablar el «lenguaje de los números», es decir, entender los sistemas de costes, los balances y las cuentas de resultados. Por otra parte, se tienen que comprender y saber aplicar los procesos que conforman el proceso de dirección estratégica como, por ejemplo, el proceso de formulación de la estrategia, su presupuestación y control, el de diseño de la organización, etc. De modo similar, se ha de tener un cierto dominio de las tecnologías que son propias del producto o servicio, que la empresa familiar pone en el mercado, y de aquellas en las que se fundamenta la ventaja competitiva que le permite competir exitosamente en el mercado.

En la elección de los estudios universitarios, al tiempo de tener en cuenta los criterios sobre conocimientos a adquirir, recién citados, es muy importante no perder de vista que toda empresa es una comunidad de personas y, por ello, para dirigirla se deben poseer conocimientos sobre el comportamiento humano en la organización que estén cimentados en una antropología sin errores y en una ética segura, siendo evidente que no todas las instituciones académicas poseen esta última cualidad.

En esta etapa de la preparación próxima es cuando se deben establecer bases sólidas para ayudar a los sucesores a no caer en el futuro en una tentación frecuente en las personas que dirigen y gobiernan las empresas familiares. La tentación de no querer «mirar fuera» de la empresa, de no esforzarse en conocer los competidores ni tampoco entornos diferentes a aquellos en los que se opera, de sólo «contemplarse» a sí mismos, de pensar que en la propia empresa se hacen las cosas mejor de cómo los demás las

hacen, de creer que «como en casa... en ningún sitio», de inhibirse y no tomar parte en las diferentes asociaciones e instituciones intermedias que conforman el tejido social próximo. Esta tentación acostumbra a tener funestas consecuencias, las consecuencias de no querer, ni saber cambiar a tiempo que tantas veces se observan en la evolución de muchas empresas familiares y que son la causa de que la mayoría de ellas, al final de la primera generación, tengan sus productos maduros y estén situadas en sectores también maduros.

Para no caer en esta tentación es conveniente tener el hábito de querer conocer cómo se hacen las cosas en otros sitios, y la experiencia de vivirlo de forma práctica. Por ello, durante la etapa de la preparación próxima resulta aconsejable desarrollar parte de los estudios en otras regiones y países, con las lógicas premisas de estar capacitado para desenvolverse en otros idiomas, capacitación que es bueno iniciar durante la etapa de la preparación remota, y las consecuencias finales de un buen dominio de los mismos.

Con la misma finalidad que la indicada en el párrafo anterior, dado que los estudios universitarios son habitualmente compatibles con trabajos en empresa a dedicación parcial durante períodos suficientemente prolongados en el tiempo, y con períodos más cortos en los que es posible una dedicación a tiempo completo, hay que animar y ayudar a los sucesores a realizar por lo menos una parte de estas actividades en otras empresas distintas de la empresa familiar de su familia e incluso otros países, promoviendo siempre una actitud de apertura en la adquisición de nuevos conocimientos, en este caso, conocimientos casi siempre experimentales por tratarse de trabajos operativos en actividades empresariales.

Al llegar a este punto, hay que hacer algunas consideraciones acerca de cuándo se ha de incorporar el sucesor a su empresa familiar. Frente a alternativas posibles como «inmediatamente después de terminar los estudios universitarios», «de manera progresiva en el transcurso de los últimos

años de la carrera» o «después de un período de permanencia en otra empresa», cabe preguntarse qué es en términos generales más conveniente para que el proceso de sucesión resulte exitoso.

La experiencia de épocas anteriores a la actual, aunque no tan distanciadas en número de años, hace ver cómo con mayor frecuencia de lo que sería deseable, el predecesor y el sucesor actuaron movidos por la urgencia de llevar a cabo una incorporación inmediata. Urgencia que, si se considera prudente y detenidamente, resulta ser en la mayoría de los casos innecesaria. Así, muchas veces se observa que a los miembros de la segunda generación sólo les faltan pocas asignaturas o algún curso para acabar su carrera universitaria, y cuando hay varios miembros de la segunda generación trabajando juntos es fácil descubrir que esta urgencia se aceleró con los años, pues al «primero» le faltan sólo asignaturas, al «segundo» uno o dos cursos, pero el «tercero» sólo acabó el primer año de la carrera.

Sin embargo, no se debe olvidar que, salvo circunstancias de mucho peso, en el terreno de la preparación de sucesores, lo urgente es enemigo de lo bueno. Hay tiempo por delante, y más cuando la esperanza de vida profesional activa de los predecesores se ha prolongado. Lo oportuno es no correr, sin poner tentaciones al sucesor para que entre pronto a «ayudar», las tentaciones de tener poder, ganar dinero y hacer cosas más divertidas que estudiar y examinarse. Lo aconsejable es tener «paciencia» durante un tiempo más.

Así parece además que piensan los miembros jóvenes de la familia que han alcanzado los máximos grados de preparación académica en el campo de la dirección de empresas. En efecto, como puede verse en la tabla 1, solamente el 7% de los alumnos de uno de los programas «máster» más prestigiosos de Europa tenían intención de incorporarse a la empresa familiar de su familia, al terminar los estudios.

Tabla 1

El alumno tiene posibilidades de trabajar en su empresa familiar	236 100%
Piensa ingresar en ella al terminar el máster	17 7,2%
Desea trabajar primero en otra empresa y luego ingresar en la empresa familiar	106 44,9%
No desea trabajar en la empresa familiar	43 18,2%
No tiene formado juicio todavía	70 29,7%

Datos correspondientes a una muestra de 798 alumnos que a lo largo de cuatro años alcanzaron el grado «máster en economía y dirección» en el IESE.

(Gallo y Cappuyns, 1996).

Sin querer dar reglas fijas, porque la fecha adecuada para la incorporación depende de muchas circunstancias, tanto un predecesor como un sucesor deben considerar que trabajar durante unos años en otra empresa, además de la ventaja anteriormente citada de la oportunidad de «mirar fuera», puede añadir algo tan importante para todo sucesor como es una mayor seguridad en sí mismo y un prestigio superior frente a directivos no familiares y frente a los demás miembros de la familia.

Mayor seguridad en sí mismo que procede de estar preparado para hacer cosas en la propia empresa, porque se han sabido hacer en otra. Seguridad que también procede de saber que no tiene que depender para vivir, de la propia empresa familiar, porque él ha comprobado que está capacitado para ganarse la vida en otro sitio.

Prestigio frente a los directivos de la empresa familiar y frente a otros accionistas, y también su respeto como profesional porque, al demostrar haber sido capaz de hacer bien las cosas fuera en otra empresa, ha dejado claro que no necesita de la permanente sombra protectora del predece-

sor para actuar y tomar decisiones, y que en su elección como directivo de la empresa familiar no se ha caído en la trampa de confundir el hecho de ser propietario con el de ser capaz de dirigir.

Unido a estas consideraciones sobre cuándo se ha de incorporar el sucesor a la empresa familiar, y como iniciación al estudio de la etapa de su preparación «inmediata», hay que analizar el desfase de edades que de forma natural acostumbra a darse entre predecesor y sucesor, por las exigencias de prudencia y equilibrio en las dedicaciones de tiempo que «impone» a un predecesor plenamente decidido a tener éxito en el proceso sucesorio.

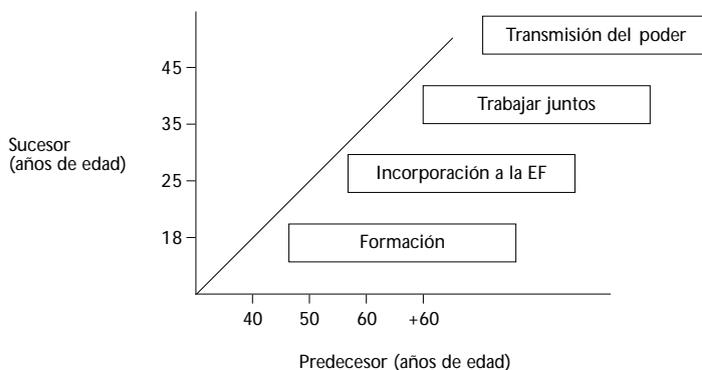
Como puede verse en la figura 1, la época de la preparación remota y la época de la preparación próxima del sucesor, corresponden al período de tiempo en el que el predecesor pasa de tener 30 a tener 50 años aproximadamente. Habitualmente, durante estos años, es precisamente cuando el fundador está haciendo sus mayores esfuerzos en la empresa, pues debe pasar de «tener una idea» a «hacer un negocio», la organización necesita de todo el tiempo que su director general dispone así como de su compromiso pleno con el desarrollo.

El gran riesgo de un fundador de empresa familiar es que el esfuerzo que la empresa necesita le conduzca a olvidarse de que sus hijos son más importantes que sus negocios. No dedicándoles el tiempo de atención que precisan, ni demostrando así, con hechos tangibles, que entre ellos y la empresa familiar no hay conflicto. Para formar bien a sus sucesores, tanto en la etapa de la preparación remota como en la de preparación próxima, el predecesor, todavía joven de edad, debería poseer el equilibrio en el orden de valores que otorga la madurez que, por otra parte, no se corresponde con la vejez, sino con el pleno cumplimiento de las responsabilidades propias, en este caso las del padre comprometido con el bien de sus hijos, que es su formación humana, convencido de que así también conseguirá el bien de la empresa familiar, cuando ésta pase de primera a segunda generación pues, como es conocido, cuanto más estrecha es la relación

entre quien hace cabeza en la empresa y su sucesor, más se incrementan las posibilidades de una sucesión eficaz.⁽³⁾

Figura 1

EDADES DE LOS PROTAGONISTAS DEL PROCESO DE SUCESIÓN



Sucesor		Predecesor
20-25	Acaba universidad	45-50
25-30	Trabaja «fuera» de la EF	50-55
30-35	Capacitación como especialista funcional	55-60
35-40	Capacitación como integrador	60-65
40-	Jefe ejecutivo principal	65-

EF = Empresa Familiar.

Además del desfase de edades recién comentado, el fundador y su cónyuge deben tener en cuenta que, en las relaciones padre-hijo, hay épocas que pueden resultar más «fáciles» que otras.⁽⁴⁾ Así, por ejemplo, ocurre que en la zona «A» de la figura 2, en la que se acostumbra a dar en los predecesores la crisis de los 40 años o de la «transición de la mitad de la vida»,

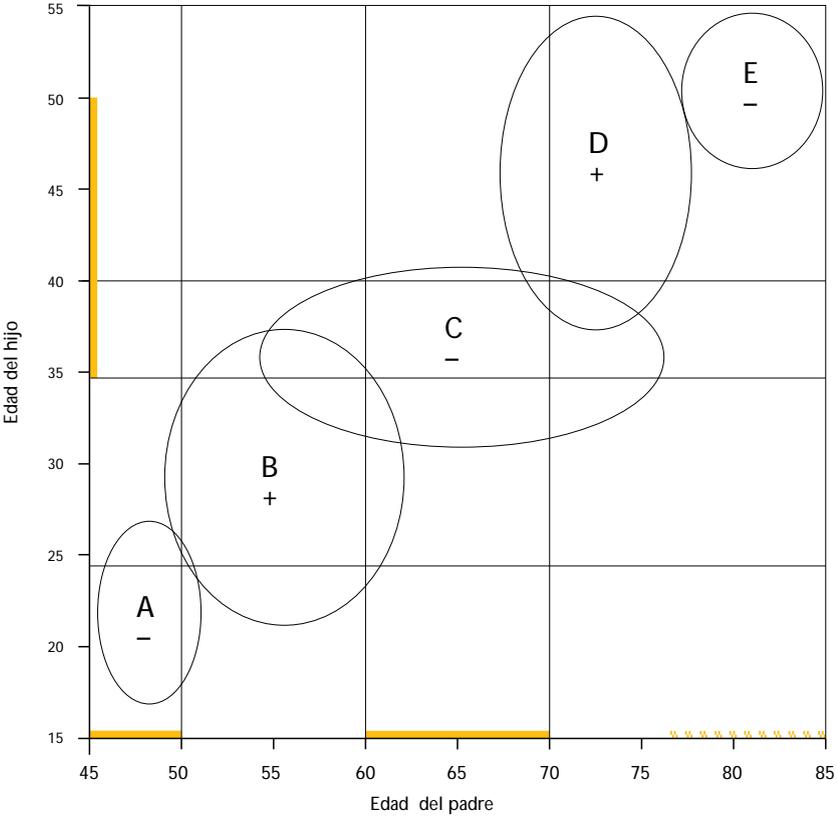
(3) Goldberg y Wooldrige, 1993.

(4) Davis y Tagiuri, 1980.

y en los sucesores un proceso de independización de la propia familia, las relaciones entre los padres y los hijos suelen ser más difíciles que en la zona «B», cuando el predecesor atraviesa por un período de mayor tranquilidad dentro de estar en una edad mediana, y el sucesor al mismo tiempo que desea hacer esfuerzos para alcanzar un futuro brillante, acepta la conveniencia de tener tutores.

Figura 2

ZONAS DE «CALIDAD» EN LAS RELACIONES DE TRABAJO



Conocer la existencia de la zona «A» debe llevar al predecesor, por una parte, a tener paciencia consigo mismo y, por otra, a tener paciencia con sus sucesores y, en una aceptación de las cosas como las cosas son, intentar estrechar las relaciones con los miembros de la siguiente generación. De esta manera, las relaciones en la zona «B» serán todavía más provechosas, y se construirá la base para resolver los problemas de la zona «C», con un predecesor en las proximidades de su retiro, y un sucesor, a su vez, en la crisis de los 40 años. Estos esfuerzos son difíciles, pero no hay duda de que cuando los problemas de las relaciones entre la primera y la segunda generación se enfocan desde esta perspectiva positiva, se mejora la planificación a largo plazo de la empresa familiar.⁽⁵⁾

¿Y si después de haber seguido indicaciones como las hechas en este apartado resulta que el sucesor, «en el último momento», o casi en el último momento, no quiere incorporarse a trabajar en la empresa familiar? Dejando aparte que este tipo de sorpresas no es fácil que se produzcan, cuando la etapa de preparación próxima ha transcurrido en el marco de unas relaciones sinceras y leales entre sucesor y predecesor, el predecesor debe hacer esfuerzos por comprender que si la decisión tomada por el sucesor es una decisión meditada, madura, basada en los conocimientos sobre la empresa y sobre sí mismo, alcanzados en el proceso de preparación, casi seguro que es la mejor decisión y aceptarla, convencido de que, como mínimo, gracias al esfuerzo realizado se habrá preparado bien a un futuro accionista y, tal vez, a un futuro miembro del consejo de administración. Ni todos los hijos son iguales, ni todos tienen por qué querer incorporarse a trabajar en la empresa familiar. Si se les presiona imprudentemente a que lo hagan, aunque sólo sea de manera indirecta, se corren riesgos tanto en hacerles daño a ellos como en hacérselo a la empresa familiar.⁽⁶⁾

(5) Malone, 1989.

(6) Ayres, 1990.

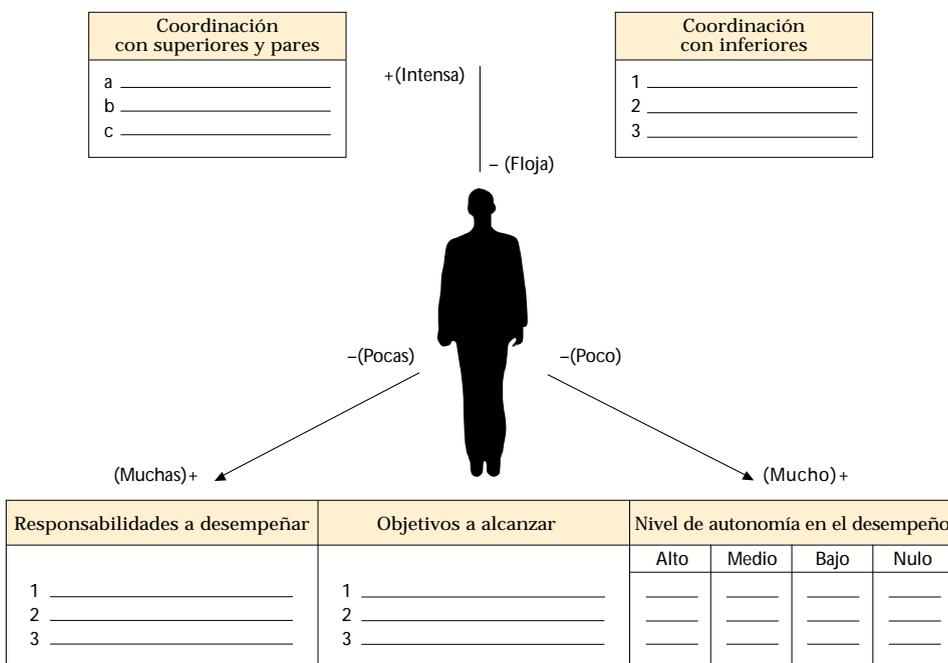
Incorporación. Preparación inmediata

La incorporación de un sucesor que ha seguido las etapas anteriormente citadas es, en muchos aspectos, equivalente a la incorporación en una empresa no familiar de una persona joven que tiene capacidades y oportunidades para llegar a ser relativamente pronto un miembro del equipo de alta dirección de la empresa. Sin embargo, en otros aspectos, la incorporación de un sucesor presenta peculiaridades propias, puesto que se tiene la intención de que esta persona joven llegue a ser la cabeza de una organización que tiene las características de ser una empresa familiar.

Una condición necesaria para que la persona que se incorpora a una empresa pueda llegar a desempeñar bien su trabajo es que el mismo esté suficientemente bien definido, y una buena definición implica la explicitación para un período de tiempo fijado de las tres dimensiones que conforman todo trabajo directivo (figura 3). En primer lugar se tienen que concretar de manera operativa las responsabilidades o, lo que es equivalente, las funciones a desempeñar, así como los objetivos que se han de lograr como resultado de su cumplimiento. Es decir, tanto para la persona que se incorpora como para sus superiores y padres, ha de quedar claro «lo que él tiene que hacer». En segundo lugar se deben fijar los niveles de autonomía con los que la persona ha de trabajar, en cada una de las funciones que se le han asignado. Es decir, ha de quedar claro cuál es su grado de autonomía en la definición del detalle de los objetivos a alcanzar, en la selección de los medios para la consecución de los objetivos, y en el control de los resultados. Finalmente, dado que la persona que se incorpora es una parte de todo el equipo y su trabajo ha de coordinarse con el trabajo de toda la organización, se tienen que determinar los modos a seguir para que la persona se integre con los demás directivos. Es decir, ha de quedar claro con quién tiene que coordinarse, así como los medios o procedimientos para hacerlo como, por ejemplo, despachos periódicos con su superior, reuniones de diferentes comités, cumplimiento de los presupuestos, etc.

Figura 3

LAS DIMENSIONES DE UN PUESTO DIRECTIVO



Una definición de responsabilidades ambigua es inadecuada para la incorporación de los sucesores. Contestar a la natural pregunta que cualquier sucesor hace al incorporarse sobre «qué tengo que hacer», con manifestaciones como «acompañarme», «mirar», «observar», «aprender», «ya se irá definiendo», «ayudar a los demás», «arreglar lo que veas que está mal hecho», etc., equivale a querer confundir al sucesor, a entorpecer su proceso de incorporación y de aprendizaje, por falta de concreción, pues no se debe perder de vista que la concreción es la primera condición para la acción, y «acción» es lo que desea todo sucesor recién incorporado.

El comentario recién hecho sobre la ambigüedad no se debe entender en el sentido de que todos los puestos directivos de la estructura de

responsabilidades de una empresa familiar deben estar siempre explicitados con detalle, lo cual, además de resultar prácticamente imposible, haría perder las ventajas que un cierto nivel de ambigüedad ofrece en épocas en las que la estrategia está sufriendo importantes transformaciones, hay cambios en la estructura de responsabilidades, o cuando un predecesor desea comprobar a fondo y verazmente el grado de autonomía con el que es capaz de trabajar su sucesor. Lo que sí se está afirmando es que esta ambigüedad resulta inadecuada en el momento de su incorporación a la empresa familiar, y en la primera parte de su preparación inmediata.

Sin embargo, y en relación con la ambigüedad en la definición de las responsabilidades del sucesor, tampoco se puede perder de vista que, a veces, el predecesor la utiliza como un mecanismo de «autodefensa». En primer lugar, porque es más fácil criticar el trabajo del sucesor cuando no se le ha concretado lo que tiene que hacer y, en segundo lugar, porque al retrasar de esta manera el proceso de preparación inmediata, el predecesor piensa que será oportuno retrasar su propio retiro, es decir, que él deberá continuar durante más tiempo como jefe ejecutivo principal, por no estar todavía suficientemente preparado quien debería sustituirle al frente de la empresa.⁽⁷⁾

Para que la preparación inmediata de un sucesor, es decir, la que se está llevando a cabo a lo largo de, por ejemplo, los cinco primeros años de trabajo en la empresa familiar, esté mejor orientada al objetivo de que llegue a ser un miembro del equipo de alta dirección, es importante comprender que las funciones que se le asignen en la definición de su puesto de trabajo, deben estar muy directamente relacionadas con las actividades de consecución, mejora y utilización de la ventaja competitiva de la empresa, es decir, con aquello que hace a la empresa familiar «distinta» y conduce a que los clientes la prefieran cuando la comparan con sus competidores. No hay duda de que conocer a fondo esta ventaja competitiva, las causas en las que se cimienta, los modos de incrementarla y las evoluciones por las que debe

(7) Lansberg, 1988.

pasar en el futuro, es primordial para quien más adelante será el principal responsable de mantenerla siempre vigorosa.

Por otra parte, las responsabilidades que se asignan en la preparación inmediata han de resultar exigentes y significar un reto, pues, caso contrario, este trabajo difícilmente satisfará a un sucesor con capacidad para ser el futuro jefe ejecutivo principal. Sin embargo, en sentido contrario, no hay que encargar «misiones imposibles» u obligar a tomar riesgos que superan a sus capacidades, pues de todos son conocidos los problemas psicológicos e incluso psiquiátricos de sucesores a los que se les ha pedido más de lo que podían hacer, y que terminan debatiéndose en el campo de las depresiones por no haber sabido «dar la talla».

La complejidad de la incorporación y preparación inmediata, como se ha podido observar en los comentarios anteriores, es grande. Por ello se debe enfatizar la conveniencia de que, durante estos primeros años el sucesor trabaje con el apoyo y el consejo de personas de mayor edad y que, con superiores capacidades directivas, deseen actuar como orientadores e incluso como maestros. Con frecuencia, y como se verá más adelante, la persona más adecuada será un directivo no miembro de la familia, pero, a veces, puede resultar más conveniente que la tutoría sea realizada por un miembro externo e independiente del consejo de administración, o por alguien que no trabaje en la empresa familiar. Lo que casi siempre aparece como preferible es que, en estos primeros años, quien lleve la tutoría no sea exclusivamente el predecesor, lo cual, evidentemente, no quiere decir que se despreocupe de la formación en la preparación inmediata, sino que actúe de manera más prudente.

A veces resulta conveniente pensar en la intervención de dos personas distintas, una que actúe como «entrenador» y otra como «tutor»,⁽⁸⁾ y por períodos de tiempo superiores a los empleados en las empresas no familia-

(8) Goldberg, 1996. Ward, 1991.

res.⁽⁹⁾ Un «entrenador», posiblemente un directivo no familiar quien, además de estar seguro de su permanencia en la empresa familiar y de desear desempeñar esta misión,⁽¹⁰⁾ le ayude a percibir mejor los problemas próximos tanto en relación con sus inferiores como con sus superiores, le prepare para actuar más acertadamente en el corto plazo en el entorno inmediato de la organización de la empresa familiar. Un «tutor», posiblemente un miembro externo del consejo de administración, que le ayude a comprender mejor la completitud de la situación y su evolución en el largo plazo de la empresa familiar, tanto en su estrategia como en su organización, y que le oriente en la maduración de las virtudes humanas que tanto se enfatizaron al inicio de este capítulo.

El siguiente paso en la preparación inmediata del sucesor, después del anteriormente citado de fijar unas funciones por un período no muy largo de tiempo, para alcanzar objetivos concretos que se puedan medir, consiste en incrementar pronto y de manera progresiva los niveles de autonomía con los que debe desempeñar estas funciones pues, al final, toda sucesión efectiva está relacionada con la capacidad de trabajar con la gran autonomía que un jefe ejecutivo principal ha de ser capaz.⁽¹¹⁾

En esta etapa, e íntimamente relacionado con la autonomía, pues no es más que una forma particular de la misma, también hay que dar al sucesor muchas posibilidades para que ejercite su capacidad de iniciativa y, así, pueda poner pronto en práctica sus cualidades de emprender. Como es evidente, esta capacidad de iniciativa difícilmente se pondrá en ejercicio si se «fuerza» al sucesor a seguir habitualmente unos modos preestablecidos de hacer, se le obliga a consultar toda decisión, se pone «mala cara» cuando no consulta o cuando se desvía del camino normalmente seguido. Por ello, en la preparación inmediata de un sucesor no sólo es importante conferirle cada vez más autonomía, sino que, además, hay que hacer patente que se

(9) Fiegner ... [et al.], 1994.

(10) Sonnenfeld, 1989.

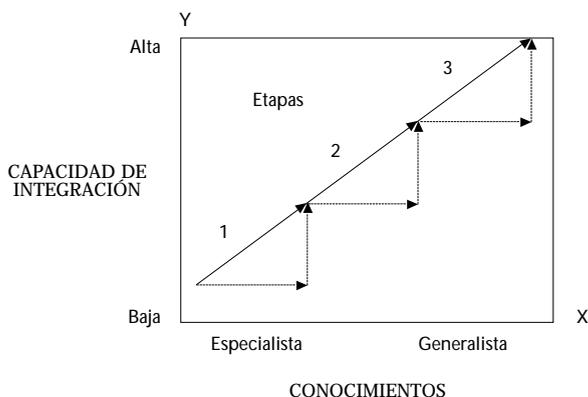
(11) Goldberg, 1993.

desea que la ejercite, disminuyendo la periodicidad de los controles, aceptando los cambios que implanta, disculpando los naturales fallos que tiene toda persona humana, haciendo de ellos una ocasión positiva de aprendizaje.

En un momento de esta etapa, que acostumbra a presentarse al final de la misma, se presenta una decisión importante a tomar en la formación del sucesor. La decisión de elegir entre avanzar por el camino que le conducirá a ser un directivo profundamente preparado en una especialidad funcional como, por ejemplo, finanzas, desarrollo de producto, marketing, fabricación, etc., o la de avanzar por otro camino en el que se adquiere una visión más general de la empresa y una capacidad superior de integrar a otras personas.

Si bien hay muchos caminos para desarrollar las capacidades adecuadas para ejercer la dirección general, la mayoría de ellos están formados por sucesivas etapas en las que, al mismo tiempo que se amplían conocimientos especializados, cada vez más próximos a los de dirección estratégica (eje de las X en la figura 4), se adquiere una mayor capacidad para integrar a personas, cada vez más capacitadas, en la consecución de objetivos cada vez más complejos (eje de las Y).

Figura 4



Las sucesivas etapas, recién comentadas, se consiguen gracias a la rotación de unos trabajos a otros, y con una progresiva toma de responsabilidades de mayor nivel. El avance en este camino ayuda al sucesor a relacionarse con más personas y con modos distintos de trabajar, pero requiere que él esté dispuesto a dejar o delegar lo que hacía. Por ello, también significará el sacrificio de tener que abandonar una especialidad que se empezaba a dominar, sacrificio que se verá compensado con la satisfacción de la propia promoción, y por el personal incremento de la visión de dirección general.

Qué es ser profesional de la dirección

Al llegar a esta altura del capítulo, es oportuno hacer algunas consideraciones sobre en qué consiste ser un profesional de dirección de empresa, en el sentido de describir cuáles son las cualidades en las que debe destacar, pues todo el énfasis puesto al describir las etapas de la preparación remota, próxima e inmediata en los estudios universitarios, en los idiomas, en realizar trabajos en otras empresas o en la adquisición de conocimientos funcionales, ha podido producir algún tipo de confusión o, al menos, sesgos desorientadores.

Con frecuencia, muchas personas que no conocen a fondo el trabajo de dirigir una empresa, piensan que un profesional de la dirección es una persona con estudios universitarios, preferiblemente de económicas o de ingeniería, que habla tres o cuatro idiomas y que ha trabajado varios años en una empresa también, preferiblemente, grande, multinacional y en la que se utilizan sistemas avanzados de dirección. Estas mismas personas, cuando afirman que la empresa familiar debe profesionalizarse, lo que están manifestando es su juicio de que con personas que tengan estas características, o similares, se debería sustituir a los miembros de la familia en las tareas de dirigir la empresa. Sin embargo, sin negar que las características recién citadas constituyen un buen cimiento sobre el que se puede llegar a

construir, y a veces de forma rápida, el edificio de las cualidades básicas de un director de empresa, es necesario insistir en que en la profesionalidad de la dirección hay que añadir además otro orden de conceptos.

Un profesional es un hombre o una mujer que sabe articular los problemas complejos de su profesión, en este caso, los problemas complejos de la dirección de la actividad socioeconómica que es una empresa. Es decir, un profesional es una persona capaz de identificar los problemas de supervivencia y desarrollo, de distinguir las causas de los mismos de sus efectos, que acierta al descubrir las prioridades en las relaciones entre las diferentes causas y los diversos efectos, que sabe estructurar estos problemas en las diferentes partes que los componen y encontrar caminos eficaces para su solución. Pero, en el caso de un profesional de la dirección de empresa, y tan importante como lo recién indicado, dado que muchos de los caminos de solución, o planes de acción, deben ser implantados por otras personas, tiene que saber identificar qué partes de la acción puede y debe delegar y el modo de hacerlo y, como consecuencia, tiene que saber controlar lo que él mismo ha delegado en otros, para introducir cambios si resulta necesario y para integrar el conjunto de las personas que le ayudan en tareas de dirección (figura 5).

Cuando en la empresa se están desempeñando puestos directivos de menor nivel, al tener menos responsabilidades y deber resolver problemas de inferior complejidad, las necesidades de delegar y controlar son bajas. Con el incremento del nivel de responsabilidad directiva, hasta llegar a la responsabilidad de dirección general, el número y la complejidad de los problemas aumentan, siendo necesario saber moverse en el camino del equilibrio entre delegar y controlar (flecha de la figura 5), para no caer en ninguno de los dos extremos opuestos, el extremo que equivaldría por la excesiva delegación a un «caos», o el que debido a un excesivo control podría considerarse como una «burocracia policial».

Figura 5

CAPACIDAD INTEGRADORA

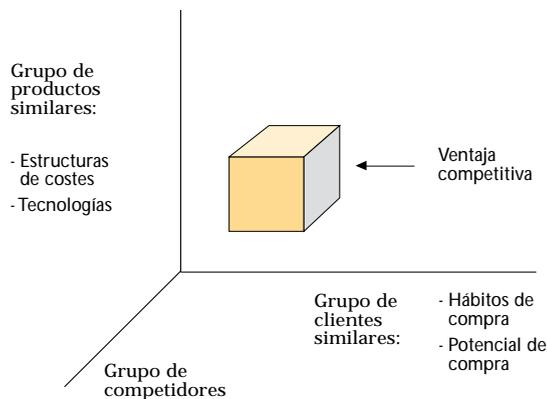


Es evidente que el sucesor de la empresa familiar, además de alcanzar los conocimientos que se han ido comentando en los apartados anteriores, ha de avanzar en la posesión de las cualidades recién indicadas como propias del buen profesional de dirección de empresa. En este sentido, dentro de la estructura de responsabilidades, uno de los puestos directos que resulta más claramente adecuado para ello es el puesto de responsable de la dirección de una «unidad estratégica de negocio» que, como enseguida se verá, está muy alejado del trabajo de «adjunto del predecesor», título importante, pero que muchas veces sólo consiste en acompañarle en los viajes, asistir a las reuniones que mantiene, asentir a sus afirmaciones o actuar como su secretario.

La mayoría de las empresas que han sobrepasado las primeras etapas de su ciclo de vida acostumbran a estar conformadas por varias «unidades estratégicas de negocio». Una unidad estratégica de negocio (figura 6) está constituida por los siguientes elementos:

- Una parte de los productos de la empresa, que se agrupan en esta unidad por las características estratégicas de aportar funcionalidades similares a los clientes, tener estructuras de costes similares y basarse en parecidas tecnologías de producción, distribución y uso.
- Una parte de los clientes de la empresa, que se agrupan en esta unidad por actuar con similares hábitos de compra y semejante poder de compra.
- Una ventaja competitiva peculiar, es decir, de la particular de la unidad estratégica de negocio de que se trata, gracias a la que se consigue que los clientes recién citados prefieran los productos, también recién citados, a los productos de los competidores que tratan de convencerles con sus propias ventajas competitivas.
- Aquellas actividades de la cadena de valor de la empresa que son realizadas exclusivamente por o para la unidad estratégica de negocio.

Figura 6



Un sucesor, al que se le hace responsable de una unidad estratégica de negocio, se enfrenta con retos de dirección que, al mismo tiempo, dan lugar a oportunidades muy importantes para su formación. Retos y oportunidades como las de tener que actuar de líder de una parte concreta de la

organización de la empresa, tener que estar muy próximo a los clientes y competidores para alcanzar los objetivos de su unidad, deber alinear a un grupo de personas con especialidades diferentes en la consecución de estos objetivos comunes, implantar y manejar sistemas de dirección para ayudar a los miembros de su unidad a alcanzar estos objetivos, responsabilizarse del incremento de sus capacidades, etc.

Por otra parte, el sucesor tiene también el reto de mantener una buena coordinación con los directivos responsables de otras unidades estratégicas de negocio, de depender o formar parte de un comité integrador de dirección y de participar en sus reuniones de trabajo, así como de tener que informar al consejo de administración de la empresa familiar.

Al mismo tiempo, dado que las unidades estratégicas de negocio acostumbran a ser consideradas en términos económicos como centros de beneficios, el sucesor que está al frente de una de ellas tiene que «rendir cuentas» de una manera más completa que cuando se es responsable de un centro de costes, situación habitual cuando lo que se dirige es una función especializada. En efecto, la rendición de cuentas en un centro de beneficios no sólo conlleva el compromiso de formular y cumplir con un presupuesto operativo y de inversiones, sino también la consecución por la venta de sus productos de los márgenes de contribución que proporcionen la rentabilidad establecida para los diferentes tipos de recursos que se emplean en la unidad.

De acuerdo con los puntos anteriores, no hay duda de que estar al frente de una unidad estratégica de negocio al ayudar a incrementar la propia iniciativa y la capacidad de emprender que se posee, así como a avanzar deprisa en el desarrollo de la capacidad integradora, cuando se han desempeñado bien las responsabilidades recibidas, constituye un paso acertado para ocupar el mismo cargo en otras unidades mayores y más complejas y así llegar a formar parte del equipo de alta dirección de la empresa familiar.

Esta forma de construir la empresa familiar sobre varias unidades estratégicas de negocio, posee ventajas adicionales para la empresa familiar

cuando el fundador tiene varios hijos, con edades no muy diferentes, que están trabajando y se están formando, al mismo tiempo, en la empresa. Una de estas ventajas consiste en que si cada uno de los hijos se responsabiliza de una unidad estratégica de negocio distinta, no se da la situación de que un hijo esté a las órdenes de otro durante este período de la formación inmediata en el que son todavía jóvenes y, tal vez, no han alcanzado la madurez que se precisa para saber mandar u obedecer a un hermano de menor o similar edad. Otra de estas ventajas consiste en facilitar la parte de la evaluación que se basa en la «evaluación por resultados», dado que los objetivos a alcanzar por una unidad estratégica de negocio, además de resultar más completos y concretos en cuanto a su identificación, son responsabilidad directa de quien la dirige y son más fáciles de evaluar en el grado en el que han sido alcanzados.

Si, en todas las empresas, el sistema de evaluación de cualidades, conocimientos y actitudes de cada miembro de su equipo directivo es uno de los sistemas de dirección más importantes, de cara al desarrollo de fortalezas que ayuden al crecimiento y evolución de la empresa, en la empresa familiar este sistema de evaluación es plenamente crítico.

En efecto, la evaluación de los conocimientos y actitudes que se poseen, para dar adecuado cumplimiento a cada una de las tres dimensiones del puesto directivo que se desempeña (figura 3), es decir, de las cualidades para desempeñar funciones, para hacerlo con mayor o menor autonomía, y para integrarse con el conjunto, es el principal punto de partida para diseñar los planes de formación y las carreras profesionales de los directivos y, entre ellos, de los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar. De aquí que se pueda afirmar que, en el medio plazo, la empresa será lo que su sistema de evaluación configure.

Si bien este tema de la evaluación de directivos se tratará en el próximo capítulo, al describir la «preparación de la organización» para la sucesión, es oportuno adelantar la conveniencia de que la misma sea realizada

fundamentalmente con el apoyo de personas independientes, como pueden ser algunos miembros externos del consejo de administración. Menos adecuado resulta que la evaluación la hagan directivos que están a las órdenes de los predecesores, por la dificultad que para ellos representa actuar con ecuanimidad en estas situaciones y, posiblemente, sea lo menos acertado que la evaluación únicamente se apoye en la opinión del predecesor, pues, aunque los padres habitualmente conocen muy bien a sus hijos, no es tan frecuente que los conozcan de una manera completa, ni tampoco que manifiesten su conocimiento con plena objetividad.

A lo largo del proceso de preparación inmediata, en una empresa familiar hay que hacer los esfuerzos necesarios para llegar a garantizar que el sucesor es psicológicamente «fuerte», es decir, que está en condiciones de asumir las responsabilidades y de superar los problemas de ansiedad que se le puedan ir presentando. Por ello, en bastantes ocasiones, resulta recomendable que el sucesor se someta a las pruebas psicológicas que un buen especialista determine como adecuadas. Al igual que nadie se siente menospreciado por tener que hacerse una radiografía, o una prueba de esfuerzo seguida de un electrocardiograma, tampoco los sucesores, ni sus parientes, deberían pensar que se pone en duda su sensatez o su serenidad, cuando se trata de conocer mejor aquello para lo que por sus capacidades emocionales están mejor preparados.⁽¹²⁾

Sucesión por un equipo en lugar de por un único sucesor

En el último decenio se observa una tendencia a defender, como alternativa a un sucesor único, la sucesión por un equipo de personas formado por varios hijos en unión con algún directivo no familiar, de manera parecida a cómo hace más años se defendía la postura de dejar a los hijos

(12) Ward, 1986.

varones el negocio o los negocios, y a las hijas mujeres patrimonios inmobiliarios equivalentes o, todavía hace más años, la institución de un «hereu» como único propietario al que se le imponían determinadas obligaciones sobre la capacitación y manutención de sus hermanos.

Los tiempos han cambiado. Por una parte, el valor de la igualdad entre las personas, en este caso los herederos miembros de la familia, está más potenciado y, en la práctica, más conseguido. Por otra parte, las empresas, para sobrevivir, necesitan cada vez más recursos y alcanzar mayores tamaños, resultando muchas veces poco aconsejable una división patrimonial que signifique la separación de activos importantes. Al mismo tiempo, se han descubierto nuevas formas de conservar un patrimonio unido, dando oportunidades de liquidez para los miembros de la familia que no deseen formar parte del grupo propietario de la empresa familiar.

Los tiempos también han cambiado en lo que hace referencia al conocimiento de las estructuras de responsabilidades adecuadas para que una empresa alcance sus objetivos. Así, hoy en día, se conoce con mayor precisión, en el sentido de su significación práctica, cuáles son las responsabilidades de una junta general de accionistas y de un consejo de administración en cuanto a órganos de gobierno de la empresa, en los que los distintos propietarios tienen derecho a defender sus intereses, en comparación con las responsabilidades del jefe ejecutivo principal y del comité de dirección en el que éste se acostumbra a apoyar.

Sin embargo, los tiempos han cambiado poco en cuanto a la toma de decisiones difíciles y comprometidas, y en cuanto a su puesta en práctica, pues siguen siendo pocas las personas que se animan a decir la verdad y a pechar determinadamente con las consecuencias de sacar adelante los planes de acción correspondientes a sus decisiones. Sin despreciar la existencia de circunstancias y ocasiones en las que un predecesor debe ser sucedido por un equipo, ni el avance que se ha dado en el conocimiento del trabajo participativo en equipo y de las reglas que lo hacen eficaz, ni la

conveniencia para el éxito de algunos procesos sucesorios de alianzas entre hermanos,⁽¹³⁾ en la mayoría de las ocasiones, una organización precisa de alguien que «haga cabeza», y que dé «unidad», aunque su elección resulte difícil por los problemas y sentimientos que pueda suscitar en los no elegidos, lo cual no quiere decir que no se someta, y ojalá sea positiva y gustosamente, al apoyo de un órgano de gobierno que, en el caso de la empresa, es el consejo de administración.

En relación con el punto anterior, hay que insistir en que un proceso sucesorio no está terminado si el «sucesor», sea éste una persona o sea un equipo, no ha sido elegido y las reglas de juego, para una primera época, establecidas y vividas. A veces, la sucesión por un equipo es reflejo de falta de decisión en la elección y, si así fuera, a la separación del predecesor seguirá no uno sino dos problemas: la elección del sucesor y la sustitución del predecesor.

¿Cómo actuar si el sucesor no está preparado?

En algunas ocasiones ocurre que por la exigencia de una dedicación plena para conseguir sacar la empresa adelante, por haber pensado en la sucesión tardíamente, por problemas entre los cónyuges, o por accidentes inesperados como el fallecimiento del sucesor, los predecesores terminan «llegando tarde», para culminar a tiempo, con éxito, el difícil proceso de tener un sucesor preparado.

En estas situaciones, hay que insistir a los predecesores en dos puntos que, tal vez, puedan parecer excesivamente concisos y fuertes, pero no por ello son menos ciertos. El primero de ellos es: «Nunca es tarde en la vida». El segundo: «Todo tiene remedio menos la muerte». En la preparación de sucesores, es muy distinto el hecho de disponer de poco tiempo, del hecho de actuar equivocadamente. Si se dispone de poco tiempo se tendrá

(13) Friedman, 1991.

que ir más deprisa, no se podrán «terminar» todos los «detalles», pero ambas cosas no han de significar ni decisiones erróneas ni la toma imprudente de riesgos importantes.

Uno de estos errores consiste en querer «regalar» al sucesor la «inclusión» en el equipo de alta dirección de la compañía, entendiendo por inclusión el hecho de ser aceptado como jefe ejecutivo principal o como directivo importante, tanto por los demás miembros del equipo como por los principales accionistas. La inclusión se puede conseguir en un lapso de tiempo inferior al que normalmente transcurre para llevar a cabo las últimas fases de la etapa de preparación próxima y la etapa de preparación inmediata, siempre que el sucesor tenga capacidades y esté decidido a ponerlas por obra. Pero la inclusión no se puede «regalar», porque se fundamenta en la autoridad profesional que, como se ha indicado anteriormente, no tiene porqué estar unida al «apellido», aunque este apellido signifique que se es o se va a llegar a ser pronto propietario de la empresa familiar.

Ir más deprisa en la preparación de sucesores significa que los sucesores pongan más esfuerzo para llegar pronto a comprender los negocios en qué está la empresa, dedicar más tiempo, rotar antes de unos puestos directivos a otros, apoyarse en mejores tutores y entrenadores. Ir más deprisa significa aprender antes a ser un profesional de la dirección, para lo que es preciso mayores oportunidades de experimentación en estructurar problemas complejos y, bastante más importante, la prudencia de aceptar de buena gana y con ánimos de rectificar las indicaciones que se reciben. Finalmente, ir más deprisa significa alcanzar pronto un compromiso personal con toda la organización, que no puede ver en el sucesor a un advenedizo que quiere «saltar» etapas y ahorrar esfuerzos, sino a una persona que hace frente con entereza a una situación de urgencia, y que está dispuesta a apoyarse en quien debe para resolverla.

Los directivos no familiares como sucesores

Al considerar la sucesión en empresa familiar, lo habitual es pensar en sucesión de padres a hijos, lo cual da lugar, debido a la natural diferencia de edades entre ellos a que, cuando en la sucesión se pasa de un miembro de la primera generación a uno de la segunda y, posteriormente, de uno de la segunda a uno de la tercera, el cambio de personas al frente de la dirección general en la empresa familiar sólo se produzca dos veces en un período de tiempo del orden de los 40 años.

Ocurre, con alguna frecuencia, que la evolución de las situaciones empresariales hace recomendable que el período de permanencia de un jefe ejecutivo principal al frente de la empresa familiar deba ser más corto, por la necesidad de incorporar más capacidad de cambio y nuevas ideas a la dirección de la empresa. Asimismo, a veces, también ocurre que la diferencia de edad entre padre e hijo es bastante elevada, por lo cual esperar a pasar el poder de uno a otro daría lugar a un excesivo retraso en el cambio de jefe ejecutivo principal.

Estas circunstancias y otras más como, por ejemplo, tener varios hijos en proceso de preparación sin todavía poder distinguir con claridad cuál de ellos es el más capacitado para actuar como jefe ejecutivo principal, o no disponer de herederos interesados en dirigir la empresa familiar, unidas al hecho de estar rodeado de directivos no familiares con los que se lleva varios años trabajando juntos, en los que se ha depositado la confianza y que ya saben hacer las cosas de la forma deseada, conducen a plantear la sucesión de primera a segunda generación en dos etapas. Una primera etapa, con la actuación de un directivo no familiar como jefe ejecutivo principal de la empresa familiar, y una segunda con el «paso del testigo» a un miembro de la siguiente generación de la familia.

Es evidente que el éxito de una decisión de este tipo depende en gran medida de las características del directivo no familiar elegido como sucesor. Por eso, frente a quienes consideran a la mayoría de los directivos

no familiares como personas capaces y discretas, que ocultas en el anonimato ponen lo mejor de su esfuerzo al servicio de la familia, demostrando con ello una lealtad y capacidad de sacrificio que, a veces, ni es comprendida ni tampoco correspondida como se merece por los propietarios, y frente a quienes, por el contrario, enfatizan experiencias negativas en las que estos directivos no familiares se han aprovechado de la situación para ostentar el poder de forma poco respetuosa con los intereses de los propietarios, perpetuándose en su ejercicio e incluso incrementando su patrimonio de una manera poco responsable, conviene profundizar en el conocimiento de sus motivaciones y de sus estilos de dirección, para que, en el caso de tener que proceder a una sucesión en dos etapas, no equivocarse en la elección del directivo no familiar que hará cabeza de la organización durante la primera de ellas.

En relación con las motivaciones de estas personas, la investigación realizada con un amplio número de directivos no familiares que han permanecido períodos prolongados de tiempo desempeñando con éxito cargos de alta dirección en empresas familiares,⁽¹⁴⁾ hace ver que las principales razones de su permanencia son las tres que se comentan a continuación. En primer lugar, la posibilidad de desempeñar pronto unas responsabilidades directivas de mayor nivel de las que posiblemente habría alcanzado en otra empresa. En segundo lugar, llegar a estar incluido en el auténtico equipo de alta dirección con los miembros de la familia, es decir, tener acceso directo a la información crítica sobre los deseos, intenciones y problemas de los propietarios. Y, en tercer lugar, recibir una remuneración de mercado, tanto en cuanto al nivel de sus componentes fija y variable, como al modo en que éstos son establecidos.

Por otra parte, en esta investigación, si bien se identifican razones de permanencia en la empresa familiar, aunque no consideradas tan importantes como las tres recién citadas, como la lealtad y correspondencia al apoyo

(14) Perkins, 1992. Gallo, 1991.

recibido de la familia, o el haber superado en unión con el fundador diversas crisis empresariales, para muchos de estos directivos no familiares no es una motivación importante la posibilidad de llegar a ser un jefe ejecutivo principal que actúe como «bisagra» entre una generación y la siguiente, lo cual no es de extrañar, pues los riesgos de esta posición son elevados, y caras las consecuencias de los fallos, pues en los juicios sobre su actuación incide más lo afectivo que lo económico.

En relación con los estilos de alta dirección, a la hora de elegir un directivo no familiar para ocupar el cargo de jefe ejecutivo principal, es muy significativa la clasificación de estilos en tres tipos: Incremental, Personal e Institucional.⁽¹⁵⁾ Esta clasificación no trata de distinguir modos de actuar en razón de su eficacia en la consecución de resultados de crecimiento y rentabilidad para la empresa, pues, con cualquiera de los tres estilos se pueden alcanzar, sino los modos de comportamiento de los directivos con los distintos interesados y, como consecuencia, los valores con los que se va a impregnar la organización.

El estilo Incremental corresponde a un político hábil, paciente, que avanza poco a poco, sin manifestar sus fines de manera completa, actuando indirectamente con el apoyo de los actores más influyentes, y buscando los caminos en los que encontrará menor oposición. El estilo Personal es el de aquel directivo que se basa en hechos y no en política, centraliza el poder y la información, avanza tomando responsabilidades con clara determinación, dando órdenes directas y exigiendo resultados, y que aparta de la organización a los que no piensan y actúan como él. Finalmente, el estilo Institucional, que corresponde a un experto promotor de los valores de la empresa que, con profunda dedicación a las decisiones cruciales y constante atención a los detalles, modela la organización para que refleje unos valores atractivos para personas competentes.

(15) Badaracco y Ellsworth, 1988.

En los casos en que el directivo no familiar que sucede al fundador tiene un estilo «incremental», en la empresa familiar se corre el riesgo de que su jefe ejecutivo principal implante el tipo de relaciones entre la familia y la empresa que le ayuden a él a hacer su «política», apoyándose hoy en «estos» y «mañana» en «aquellos», enfrentando a unos miembros de la familia con otros, para así encontrarse con las «manos más libres» en la toma de decisiones, sin preocuparse de verdad de la formación de los miembros de la familia que le habrán de suceder ni, mucho menos, de la preparación de la organización para la sucesión y, lo que es más grave, impidiendo el oportuno desarrollo de las relaciones entre la familia y la empresa, que se comentarán en los siguientes capítulos. Si, por el contrario, el directivo no familiar tiene un estilo «personal», en la empresa familiar se corre el riesgo de que en la búsqueda de la eficacia, para evitar problemas en la empresa, esta persona «aparte» cada vez más a la familia de la empresa y, con la excusa de una «profesionalización» necesaria, rompa los lazos que existen entre la empresa y la familia y que, por ser propios de una empresa familiar, más pronto o más tarde volverán a surgir. Cuando el directivo no familiar que sucede al fundador tiene un estilo «institucional», es cuando hay más garantías de continuidad de la empresa como empresa familiar, pues esta persona, preocupada por la institucionalización de los valores, se dedicará a fondo a la preparación de sucesores a las demás actividades que ayuden a garantizar la continuidad de la empresa con el carácter de empresa familiar.

Como puede deducirse de los comentarios hechos en este apartado, para que la sucesión de primera a segunda generación con un directivo no familiar actuando como jefe ejecutivo principal durante un período intermedio tenga éxito, hay que acertar en la elección de una persona que por tener un estilo de dirección institucional tenga, entre sus razones de permanencia en la empresa familiar, la razón de ser el eslabón entre dos generaciones.

III. LA ORGANIZACIÓN Y SU PREPARACIÓN PARA LA SUCESIÓN

Para cualquier tipo de empresa, el proceso de sucesión en las responsabilidades de la dirección general es uno de los aspectos más importantes de su «dirección estratégica» que, además, acostumbra a ser considerado como una de las principales responsabilidades de su consejo de administración y de su jefe ejecutivo principal; por ello, a la hora de analizarlo, es natural que se haga la distinción entre «estrategia» y «organización».

En empresa, por «estrategia» se entiende la situación futura que se desea alcanzar en el transcurso de un período determinado de tiempo. Es decir, en qué ámbitos futuros de productos y servicios la empresa ha de estar activa, los ámbitos de clientes a los que se va a dirigir, los ámbitos de geografía en los que va a operar, las ventajas competitivas en las que poner esfuerzo para mantener y desarrollar su posición competitiva, la configuración a dar a sus actividades las dimensiones cuantitativas de su crecimiento y de la rentabilidad a alcanzar sobre los recursos empleados y las creencias y valores en los que se va a apoyar para hacer realidad los puntos anteriores.

A su vez, por «organización» de la empresa se entiende el conjunto formado por su estructura de responsabilidades y por los sistemas de alta dirección que emplea. Estructura de responsabilidades constituida, básicamente, como se indicó en el capítulo anterior, por el grupo de personas que desempeñan tareas de dirección, y el contenido de sus puestos directivos en cuanto a las funciones y objetivos, el nivel de autonomía con que han de actuar y los modos a seguir para integrarse con los demás directivos. Sistemas de dirección constituidos por los procedimientos a seguir para definir la estrategia y controlar su consecución, por una parte, y para apoyar a los directivos en su esfuerzo por conseguir los objetivos, así como capacitarlos para futuras responsabilidades, por otra.

Para tener éxito en la dirección estratégica de una empresa, entre su estrategia y su organización se tiene que dar un elevado grado de coherencia. En efecto, y siguiendo un símil sencillo, una organización puede asemejarse al «vehículo» a «emplear» para alcanzar la estrategia, es decir, para «llegar» y «llegar a tiempo» a los objetivos que la conforman. Si el vehículo no es adecuado, la meta que se le ha puesto, la estrategia, es utópica o, lo que resulta equivalente, si la estrategia no «responde» a las capacidades que posee la organización, o que ésta puede desarrollar en un futuro no muy lejano, los objetivos estratégicos no llegarán a hacerse realidad.

En este sentido, y de cara a un proceso sucesorio, no se puede perder de vista que la organización –estructura de responsabilidades y sistemas de dirección– que «acompaña» a un fundador acostumbra a ser una organización peculiar, cuando se la compara con la organización de una empresa no familiar que opera con similares productos y tiene parecido tamaño, o con una empresa familiar que ya está en segunda o tercera generación. En efecto, el tipo de directivos que conforma la estructura de responsabilidades desarrollada por el fundador de una empresa familiar responde con claridad a sus características personales, en el sentido de poseer cualidades complementarias, lo cual es natural, pues a medida que él consigue hacer avanzar su empresa o la prepara para desarrollos futuros, busca e incorpora a las personas que pueden desempeñar las funciones para las que él se siente menos capacitado o para las que se encuentra menos motivado. Por otra parte, cuando la empresa familiar es todavía pequeña, la incorporación de estos directivos da lugar a muchos cambios como, por ejemplo, incrementos importantes de capacidad ejecutiva con sus correspondientes necesidades de mayor delegación por parte del fundador y, por tanto, de nuevas dificultades en la coordinación, de aquí que el fundador tenga tendencia a plantear e implantar evoluciones paulatinas.

Los directivos que no son miembros de la familia

Como consecuencia de las circunstancias recién citadas, se dan varias realidades que caracterizan a los directivos que con el fundador forman la estructura de responsabilidades de una empresa familiar que se aproxima al final de etapa de la primera generación, y que no se pueden olvidar al preparar la organización para la sucesión. Una de estas realidades es la similitud en valores importantes como, por ejemplo, lo que al fundador y a los directivos les parece deseable en relación con el tipo de riesgos económicos a tomar, o en cuanto al crecimiento y la diversificación a lograr, el estilo de relaciones a mantener con el personal, etc.

Con las personas importantes de una empresa familiar de primera generación, se suele hacer realidad a lo largo de su vida el viejo refrán: «Dios los cría y ellos se juntan». Como es natural, un fundador que ostenta todo el poder no se rodea de personas que opinan públicamente de manera distinta a cómo él lo hace, o que le plantean una oposición dura, frecuente y sistemática. El fundador prefiere rodearse de directivos que complementan sus capacidades personales y que, aun dando lugar a retos por maneras diferentes de opinar, llevan a cabo su trabajo partiendo de una visión común del futuro de la empresa que se apoya en unos valores similares.

Cuando en la selección de los directivos que se incorporan a la empresa familiar se da mucho peso a los criterios recién citados, se corre el riesgo de caer en otra de las realidades que frecuentemente se observan en estas empresas, el riesgo de que las personas terminen actuando como «sí-señores», en el sentido de disminuir progresivamente su deseo de oposición constructiva a las formas de actuar del fundador y, por no querer o no saber decir «no», asentir, sin criticar, con los diagnósticos que él hace y con las líneas de actuación futura que él pregona para la empresa. Es decir, terminen actuando como quienes están más preocupados por su futuro personal hasta el momento de la jubilación, que por la continuidad exitosa de la empresa familiar una vez que ellos falten.

Una tercera realidad que también caracteriza al grupo de directivos al final de la primera generación es el hecho de que estos directivos no familiares tengan edades similares, pues son contratados básicamente en un mismo período del ciclo de vida de la empresa familiar, cuando ésta, después de superar su estado embrionario, experimenta un importante crecimiento, y con la intención adicional de que les resulte fácil trabajar en equipo.

Las tres realidades recién comentadas tienen que ser tenidas en cuenta, prudentemente, a la hora de la selección de los «entrenadores» y «tutores» recomendados en el capítulo anterior para la preparación de los sucesores, pues resulta clara la conveniencia de elegir un directivo no familiar que, además de no ser «sí-señor» y de tener una diferencia de edad menor de la que se da entre padre e hijo, posea cualidades claras de liderazgo aunque, por sus características personales, no se parezca tanto al fundador ni actúe siempre de la manera que a él le resulta más cómoda o le resulte más preferible.

La organización funcional y la incorporación del sucesor

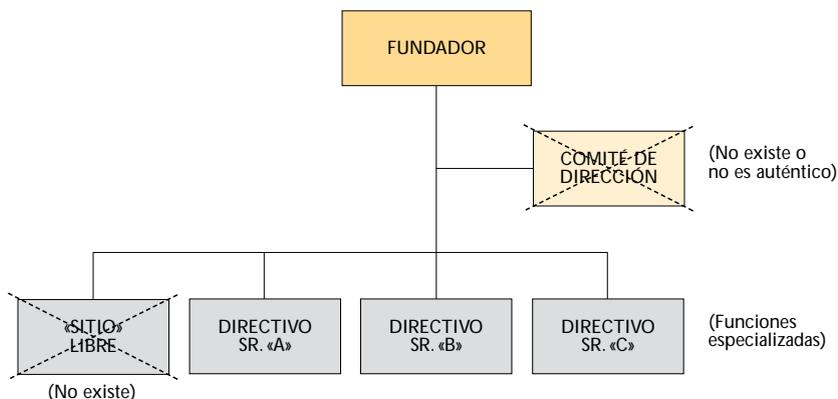
La estructura de responsabilidades de una empresa familiar en primera generación acostumbra a ser, en la mayoría de los casos, una estructura funcional. Es decir, una estructura en la que las responsabilidades se agrupan en razón de corresponder a funciones especializadas como, por ejemplo, las funciones de «ventas», «marketing», «fabricación», «finanzas y administración», etc. Lo habitual, en esta estructura funcional, es que el fundador actúe como su único integrador, desempeñando la responsabilidad de «jefe ejecutivo principal» y, a veces, responsabilizándose además de alguna función más especializada o particular, como puede ser la de «diseño de productos», algunas «cuentas de clientes importantes», etc. Las restantes funciones son dirigidas por directivos no familiares, que se contrataron por ser ya especialistas en ellas, o porque se fueron capacitando para ello con el

paso del tiempo y a medida que el crecimiento de la empresa lo iba haciendo necesario.

Dadas estas circunstancias, es frecuente que un sucesor, al incorporarse a la empresa familiar, se encuentre (figura 1) con una estructura de responsabilidades en la que no hay «sitios» libres por estar los puestos directivos «cubiertos» por directivos especialistas y de mayor edad que él, en la que tampoco hay un «comité de dirección» con los objetivos de integración y participación de los directivos en problemas de dirección general o, si éste existe, tiene una manera de funcionar más propia de un grupo de personas que informa al «jefe» y asiente a lo que él «dice», y que está profundamente marcado por la personalidad de éste, en empresa familiar, el fundador.

Figura 1

ESTRUCTURA FUNCIONAL EN EMPRESA FAMILIAR

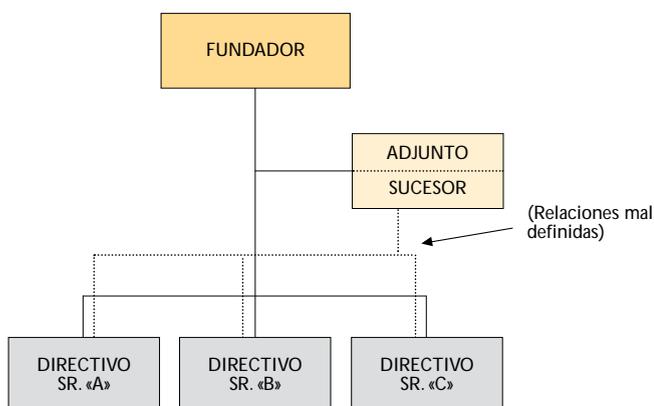


Esta situación puede dar lugar a resultados buenos y también a resultados malos de cara a la preparación del sucesor que, como es natural, también dependen de la evolución de las circunstancias y de las cualidades del sucesor. Lo importante para conseguir que los resultados sean buenos es introducir cambios de una manera pensada, «programada», en vez de actuar improvisadamente o de forma cómoda.

Una de las actuaciones que los predecesores acostumbran a tener y que, en principio, no resulta demasiado aconsejable, es «inventar» para el sucesor el cargo de «adjunto a dirección general» (figura 2), con la «misión» de ayudar al fundador en aquello que él le irá diciendo, en aquello a lo que él no «acaba de llegar» por falta de tiempo o porque no lo conoce suficientemente bien, en nuevos proyectos todavía sin definir de manera suficientemente concreta y, tan importante como lo recién dicho, con un tipo de relaciones con los demás directivos que por no estar definidas son difíciles de entender y de mantener.

Figura 2

EL CARGO DE ADJUNTO

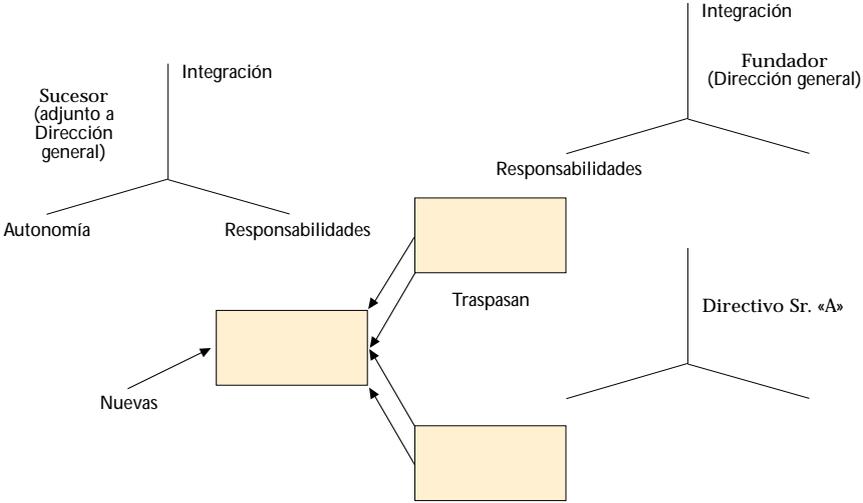


El cargo de director general, como cualquier cargo directivo de una estructura de responsabilidades, se define en función de las tres dimensiones –responsabilidades, autonomía e integración– comentadas en el capítulo anterior y, a su vez, el cargo de adjunto a dirección general debería ser la excepción nunca admisible en esta regla de diseño. Por ello, para que el puesto de adjunto tenga un contenido real y factible, es preciso indicar con concreción (figura 3) cuáles de entre las funciones del director general y, tal

vez, de otros directivos pasan a ser su responsabilidad, así como también qué funciones nuevas se le añaden y por qué.

Figura 3

EL PUESTO DE ADJUNTO



Al mismo tiempo, también hay que explicitar el nivel de autonomía que el «adjunto» va a tener en la realización de sus tareas. Al hacerlo, el predecesor tiene que ser claramente consciente de que, al otorgar autonomía, él pierde grados de libertad y corre el riesgo de que las cosas no se hagan como a él le gustan, e incluso de que no se hagan tan acertadamente como se venían haciendo. Sin embargo, la autonomía en la acción no se «da hoy» para «quitarla mañana», sino que se confiere para que haya aprendizaje y, como resultado, se originen nuevos modos de hacer. La autonomía conferida se respeta con seriedad y se pecha con sus consecuencias, sin dar marcha atrás, salvo que se produzcan errores graves o haya malas intenciones.

El nombramiento de un sucesor como adjunto también tiene que dar lugar a explicitar los cambios paulatinos a introducir en las actividades

del predecesor para coordinar a su equipo de directivos. En este sentido, y como continuación de lo indicado en el capítulo anterior sobre el desarrollo de las capacidades integradoras de un sucesor, resultaría una imprudencia manifiesta pedir a un sucesor-adjunto, poco preparado, que haga algo tan difícil como integrar a directivos más experimentados y capaces que él, como también pedir a estos directivos que se comporten con el sucesor, en la toma de decisiones importantes, tal y como han venido haciéndolo desde hace tiempo con el fundador.

Cuando su puesto directivo como «adjunto» al director general no queda bien definido, el sucesor corre riesgos importantes, porque no sabrá con suficiente claridad qué hacer y cómo tiene que hacerlo. Riesgos en su formación. Riesgos en sus relaciones con otros directivos, porque no llegará a conseguir una auténtica integración en la organización. Riesgos y, posiblemente los más importantes, de que las relaciones con su padre se erosionen hasta el punto de llegar a hacer difícil la mutua comprensión y se termine, desgraciadamente, con la pérdida de confianza.

La incorporación de un sucesor a una organización funcional, también, puede conducir a otros resultados positivos que inicialmente no habían sido previstos ni por el predecesor ni por los directivos principales. Así ha ocurrido en muchas empresas familiares españolas en las que el sucesor, al encontrar que todos los «camino» funcionales para incorporarse al equipo de directivos importantes de su empresa familiar estaban «tapados» por los directivos no familiares (Señor «A», «B» y «C», de la figura 1), ha tomado la decisión de iniciar uno nuevo, que con frecuencia ha sido la exportación, por el que los demás directivos o no manifestaron interés o no estaban suficientemente preparados para acometerlo.

La evolución de organización funcional a organización divisional y la incorporación del sucesor

Un predecesor que desee continuidad en el crecimiento y en la evolución estratégica de su empresa familiar debe actuar convencido de que la organización que conducirá su sucesor será distinta a la que él ha construido y está dirigiendo. Por esto, ha de animarse a introducir cambios organizativos sustanciales y a hacerlo con suficiente anticipación al «hecho» de ser sucedido.

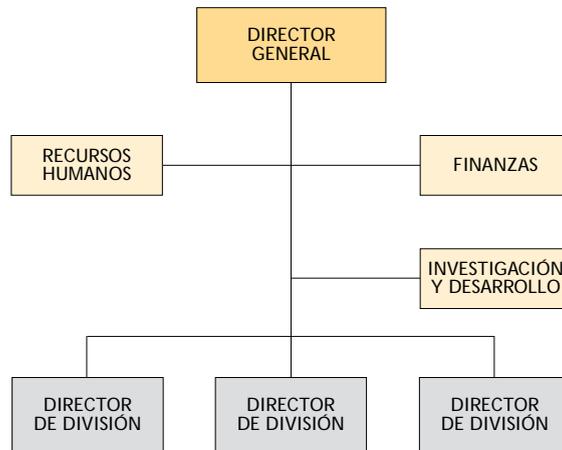
En efecto, con frecuencia, más conveniente que establecer un cargo de adjunto, con las dificultades que se acaban de comentar, o de esperar a que el sucesor descubra una función nueva y tome el reto de sacarla adelante, con el riesgo de la incompreensión de unos directivos no familiares especialistas y celosos de sus «competencias», resulta ser la evolución de la estructura de responsabilidades funcional hacia una forma más adecuada para el crecimiento y diversificación como es la organización divisional, que por distinguir divisiones por tipos de productos, de clientes o de geografía que, como auténticas unidades estratégicas de negocio, con su propia cuenta de resultados o, al menos, de márgenes de contribución, al mismo tiempo que ofrece las oportunidades a los sucesores y a otros directivos que se comentaron en el capítulo anterior, ayuda a que la empresa familiar avance hacia nuevos campos y salga del riesgo de terminar con productos maduros en mercados también maduros.

Las estructuras de responsabilidades funcionales no son las más adecuadas para formar integradores, pues son estructuras que preparan especialistas en cada una de las funciones especializadas en las que se segmentan, especialistas funcionales que trabajan a las órdenes de un único integrador, el jefe ejecutivo principal. Por el contrario, las estructuras divisionales, tienen un mayor número de puestos, como los de director de división (figura 4), en los que es necesario que sus responsables actúen poniendo intensamente

en práctica las capacidades integradoras, de aquí que resulten más adecuadas para la formación de directivos jóvenes, en este caso los sucesores, en las capacidades propias de un director general.

Figura 4

ESTRUCTURA DIVISIONAL



En la preparación de la estructura de responsabilidades para la sucesión, además de la evolución de funcional a divisional, recién citada, es oportuno hacer otra consideración. El fundador de una empresa familiar puede trabajar durante un largo período de tiempo sin la necesidad de apoyarse en un comité de dirección (figura 1), pero es difícil que esta situación se repita cuando su sucesor esté al frente de la organización.

En primer lugar, porque la empresa que el sucesor ha de dirigir será mayor en tamaño y complejidad y, por tanto, precisará de un nivel superior de coordinación en sus actividades. En segundo lugar, porque parte de los directivos que él ha de dirigir son de mayor edad y tienen más experiencia que él mismo, siendo su apoyo a través del comité de dirección imprescindible y su sustitución, sin la existencia de dicho comité, difícil. En tercer

lugar, porque puede darse la situación de que haya miembros de la familia, como, por ejemplo, algún hermano, con porcentajes significativos de propiedad, que trabajan en cargos directivos en la empresa familiar y quieren formar parte del comité de dirección. Y, finalmente, porque para los demás propietarios, algunos de ellos ahora miembros de un consejo de administración, que en primera generación no existía o no era activo, la existencia de un comité de dirección les proporciona una mayor seguridad.

En razón de lo recién comentado, el fundador tiene que comprender que una empresa familiar en segunda generación no puede «depender» tanto del miembro de la familia que hace cabeza de su organización, su sucesor, como «dependía» en primera generación de él mismo, pues además de que la empresa es de mayor tamaño, hay más actores interesados cada uno en su papel,⁽¹⁾ de aquí que deba animarse a introducir cambios como los recién citados y los que a continuación se comentan.

Sistemas de dirección: definición del futuro. Medición de la consecución de la estrategia

Si la formación de sucesores, la incorporación de directivos capacitados y el diseño de una nueva estructura de responsabilidades, son puntos básicos para garantizar la continuidad de la empresa familiar, la misma importancia tiene el desarrollo de sus sistemas de dirección. Punto éste en el que en la empresa familiar se tiene el agravante de que, la mayoría de las veces, un fundador es un buen profesional del negocio que ha hecho realidad, pero no pasa de ser un mediano formalizador de sistemas de dirección, entre otras razones porque, en buena parte de los casos, no se ha visto en la necesidad de profesionalizarlos para sacar adelante su empresa.⁽²⁾

La profesionalización de los sistemas de dirección en la empresa familiar nunca se debe entender como la implantación de formalismos inne-

(1) Lansberg, 1988.

(2) Barnes, 1976. Beckhard y Burke, 1983.

cesarios «exigidos» por malos administradores de empresa y que llegan a «ahogar» a los auténticos emprendedores, ni tampoco como la de copia indiscriminada de determinadas técnicas en boga que pueden resultar inoperantes para la empresa familiar concreta de que se trate. La auténtica y necesaria profesionalización de sistemas de dirección en la empresa familiar sí que ha de entenderse como la aplicación de unos modos de actuar que ayudan a realizar el trabajo de formular la estrategia y el de conducir directivos de una manera ordenada, de unos procedimientos que conducen a la discusión y decisión más objetiva y completa en las situaciones de la empresa, discusión menos apalancada en las intuiciones o preferencias de personas singulares, favoreciendo que personas menos singulares con el esfuerzo de su trabajo también puedan alcanzar ideas brillantes.

El fundador de una empresa familiar, en lugar de despreciar la formalización de estos sistemas, empeñándose en hacer cosas como él las ha hecho siempre, ha de esforzarse por implantarla, convencido de que si tantas y tan buenas empresas lo hacen, es debido a la utilidad que tienen para dirigir ordenadamente la empresa, apoyándose en un equipo de directivos que participan en el proceso de dirección estratégica. Un predecesor, que de verdad está esforzándose por lograr una sucesión exitosa, en lugar de esperar que sea su sucesor quien formalice los sistemas de dirección, ha de ser él quien lo haga, pues así favorecerá la incorporación de su sucesor, ya que la organización en la que éste entrará a trabajar estará más desarrollada y, en este sentido, será más profesional en su manera de actuar como un conjunto de personas.

El sistema de dirección a implantar para la periódica «definición del futuro» de la empresa es el sistema de «formulación de la estrategia». Este sistema, que se apoya en el análisis de evoluciones previsibles en el entorno microeconómico que rodea a la empresa, como son los cambios en los competidores, los clientes, en las tecnologías, los proveedores, los sindicatos, etc. para identificar alternativas estratégicas de producto-mercado y analizar las configuraciones de actividades y de recursos más adecuadas a

las alternativas elegidas, puede tomar diversas formas según el grado de involucración y participación de los directivos. Desde una de ellas, consistente en «encargar» sistemáticamente la formulación de la estrategia a consultores especializados externos y proceder luego a discutir los resultados con los directivos de la empresa, hasta otra en la que la formulación nace de las opiniones de un grupo muy restringido de directivos y miembros del consejo de administración.

Entre estas diversas formas que puede tomar el sistema de «formulación de la estrategia», en una empresa familiar que está preparando sus maneras de actuar para tener éxito en la sucesión, hay que inclinarse decididamente por aquéllas que favorecen la participación de directivos jóvenes, por las oportunidades de aprendizaje en dirección general que gracias a la participación se originan para ellos.

En efecto, formular una estrategia es diseñar y elegir una situación futura para la empresa, y para diseñar y elegir de manera prudente se tienen que comprender las distintas alternativas disponibles. A su vez, esta comprensión requiere querer y saber entender lo que otras personas opinan y proponen, así como las razones que les mueven a hacerlo y, no hay duda, de que este ejercicio capacita profundamente a quien en el futuro tendrá la responsabilidad de dirigir la empresa.

Por otra parte, cuando una persona participa aportando ideas sobre el futuro de la empresa en la que él trabaja, y participa en tomar las decisiones que conducen a elecciones estratégicas, esta persona adquiere un compromiso frente a terceros de sacar adelante –de hacer realidad– lo que ella ha participado en elegir y, no hay duda, de que la capacitación para adquirir compromisos y cumplirlos, así como el hecho de que los demás directivos «vean» como se actúa «comprometidamente», es un gran paso para llegar a ser jefe ejecutivo principal de una empresa familiar.

La estrategia, tanto los diferentes elementos que constituyen la situación futura que se propone alcanzar como los recursos de diferentes tipos

que se comprometen para lograrlo, tienen que ser cuantificados, pues, como ya se indicó anteriormente, sin concreción y especialmente sin concreción numérica es difícil la acción práctica y eficaz de las personas. Esta cuantificación, dado el contenido de la actividad empresarial de entregar productos y crear riqueza, debe expresarse en términos de plazo, calidad y cantidad, que normalmente terminan sintetizándose en pesetas de inversión, rentas, gastos y resultados, y en las diferentes proporciones que miden los rendimientos económicos sobre los recursos empleados.

El sistema de dirección que formaliza estas «cuantificaciones» es el sistema de «presupuestación», y el sistema de dirección que formaliza el conocimiento del grado en el que los objetivos previamente cuantificados se están logrando, así como que los recursos previamente asignados se están comprometiendo, es el sistema de «control presupuestario».

Si los sistemas de «formulación de la estrategia», «presupuestación» y «control presupuestario», comentados en este apartado, son convenientes en todo tipo de empresa, resultan especialmente necesarios para la buena sucesión de la empresa familiar. En efecto, cuando una empresa familiar pasa de primera a segunda generación pasa, normalmente, de ser una empresa que tiene un solo propietario a tener varios propietarios, con distintos grados de participación directa en la actividad de su empresa y de conocimiento de lo que en ella puede ocurrir y está ocurriendo, pero que están interesados, como es natural, en conocer tan bien como resulta posible lo que ocurre con su propiedad.

La empresa familiar en segunda generación acostumbra a tener en el terreno de la presupuestación otras diferencias con la empresa familiar de primera generación, como son la existencia de un mayor número de propietarios que precisan que el rendimiento de su capital se materialice a través de dividendos o la necesidad de tener en cuenta a este mayor número de propietarios para diseñar los planes de incremento de los «recursos propios», bien sea por aportaciones de capital o por destinar a reservas una

mayor parte de los recursos generados. Situaciones como las recién comentadas son, sin duda, razón suficiente para implantar el proceso de presupuestación y el de control presupuestario antes de que tenga lugar la sucesión.

Sistemas de dirección para la conducción de directivos

En la preparación de los sistemas de la organización de una empresa familiar para la sucesión, tal vez, el aspecto más importante y, al mismo tiempo, más complejo es el que hace referencia al grupo de sistemas que ayudan, por una parte, a conducir los directivos en su trabajo de implantar la estrategia y, por otra, a mejorar sus cualidades de cara a poder realizar, en el futuro, encargos directivos que presentan mayores dificultades.

En el diseño y aplicación del sistema de asignación de recursos, como procedimiento sistemático a seguir para tomar periódicamente las decisiones de asignación de responsabilidades a cada directivo, es decir, de «aplicar» el recurso más importante de cualquier empresa –sus personas capaces– o, dicho de otra forma, de explicitar «quién» debe hacer el «qué», poniendo a su disposición el tiempo, dinero y personas necesarias, en una empresa familiar que cambia de primera a segunda generación se debe cuidar de manera especial la objetividad en la selección de las personas, para no caer en la primera trampa citada en un capítulo anterior, y por la existencia de un mayor número de propietarios con distintos tipos de relaciones e intereses, comentados en el apartado anterior.

Por su parte, los sistemas de comunicación y rendición de cuentas requieren un diseño más cuidadoso, pues, en los modos de informar de manera precisa y completa sobre «qué» hay que hacer, así como de garantizar que esta información es plenamente comprendida por «quien» la recibe, ahora hay dos generaciones de la familia con, tal vez, varios miembros de la segunda, y directivos no familiares ocupando posiciones superiores e in-

feriores y, unos y otros, tienen no sólo que comunicar bien, evitando las lagunas y malentendidos tan frecuentes en las empresas familiares, sino también querer y saber dar razón de lo que han hecho, los logros conseguidos y por conseguir, las dificultades encontradas y las previsibles, etc.

Como se comentó en el capítulo anterior, sin un sistema de evaluación bien diseñado es difícil la sucesión en la empresa familiar, pues hace falta una base objetiva para formar sucesores. En este capítulo se quiere poner énfasis en que la implantación de un método para la apreciación, tan objetiva como sea posible, de los resultados alcanzados, y para la profundización en la comprensión detallada de las cualidades de la persona, tanto en lo que hace referencia a los conocimientos que ya posee o que debería alcanzar como a las actitudes que ya tiene y sería bueno que incrementara, es muy conveniente cuando hay directivos no familiares y varios miembros de la familia trabajando juntos, y cuando se necesita que unos y otros se apoyen mutuamente sin intenciones torcidas, convencidos de que hay unas «reglas de juego» que son claras y se aplican a todos. Y lo mismo ocurre con el sistema de carrera profesional, como conjunto de actividades a llevar a cabo para perfeccionar las carencias en conocimientos y actitudes de los directivos, identificadas con el sistema de evaluación.

Un sistema a cuidar especialmente en una empresa familiar que pasa de primera a segunda generación, es el sistema de remuneración. El procedimiento a seguir para fijar las remuneraciones, tanto en la parte de las mismas que permanece estable a lo largo de un cierto período de tiempo como en la parte variable que depende de los resultados alcanzados por la empresa como conjunto y por la persona individualmente, ha de cumplir tres condiciones. La primera es la de estar de acuerdo con las prácticas y niveles de mercado. La segunda es la de lograr una intensa coherencia entre el tipo de responsabilidades que se han encargado, los resultados alcanzados y la remuneración final lograda y, la tercera, es que no se den contradicciones entre el sistema de «remuneración» y los sistemas de «comunicación» y «evaluación» recién citados.

En efecto, si esta coherencia no se consigue, el directivo se sentirá motivado a hacer las «cosas» que se le comunican o por las que se le evalúa, por una parte, y conducido a alcanzar los objetivos por los que consigue la remuneración variable, que no se corresponden con las «cosas» anteriores, por otra parte. Esta falta de coherencia es peligrosa en la empresa familiar, pues, normalmente, en lugar de ser atribuida a errores en el diseño o aplicación de los sistemas, se atribuye a que el fundador no sabe lo que quiere, o a que cambia frecuentemente de opinión o, lo que es peor, a que «al final» termina haciendo en cada circunstancia lo que le da la gana.

La profesionalización de los sistemas para la conducción de directivos influye notablemente en la calidad con que se desarrolla el proceso sucesorio de una empresa familiar, ya que con ellos, cuando están bien diseñados, además de lograr lo indicado en los párrafos anteriores, se ponen barreras claras para no caer en las trampas de:

- Confundir el hecho de ser propietario con el de tener capacidad para dirigir. Algo que ciertamente resultará más difícil si de verdad se tienen en cuenta las indicaciones del sistema de «evaluación» y el de «carrera profesional», a la hora de hacer la «asignación de los recursos».
- Confundir las reglas de afecto propias de la familia con las contractuales propias de la empresa. Trampa que se evitará más fácilmente si, además de los dos sistemas recién indicados, están implantados los de «comunicación» y «rendición de cuentas».
- No seguir las prácticas de mercado en los rendimientos por el trabajo. Algo que también resultará más difícil si el sistema de «remuneración» está acertadamente diseñado y aplicado.

Por otra parte, en la medida en que estos sistemas se implanten bien, crecerá la confianza tanto de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar como de los directivos no familiares, en que el predecesor tiene la intención real y práctica de tratar a los sucesores como

a auténticos directivos, no sólo sin concederles privilegios especiales sino, también, sin ponerles exigencias adicionales innecesarias, que la mayoría de las veces son erróneas y terminan por desmotivar a todos.

Atraer buenos directivos no familiares

El predecesor en una empresa familiar tiene que estar convencido de que en la preparación de la organización para la sucesión se requiere dotarla de aquellas características que la hacen particularmente atractiva para los buenos directivos no familiares. Un predecesor tiene que asumir que si estos directivos no familiares no «ven» la organización de la empresa familiar como una organización con excelencia profesional, difícilmente querrán incorporarse o permanecer en ella, y sin buenos directivos que formen equipo con el sucesor, una sucesión exitosa en el largo plazo pasa a ser una simple quimera.⁽³⁾

En la excelencia profesional de la organización, los buenos directivos no familiares aprecian varios aspectos que ya han sido tratados en el capítulo anterior y en el presente, y que ahora se sintetizan. La intención de que la empresa familiar sea, ante todo, una auténtica empresa que tiene vocación de crecimiento y evolución y ofrece, así, «oportunidades profesionales» a quienes trabajan en ella. La vivencia de una cultura que promueve que los mejores sean incluidos en el auténtico equipo de dirección, con independencia del hecho de pertenecer o no a la familia. El esfuerzo que se pone en todos los componentes del proceso de sucesión. La existencia y aplicación de sistemas de dirección. Y, finalmente, la adecuada distinción entre dirección y gobierno de la empresa.

La evolución y preparación de la organización hasta alcanzar las características recién citadas es difícil y, desgraciadamente, en muchas empresas familiares no se acomete hasta bastante después de que el sucesor se

(3) Ayres, 1990. Goldberg, 1996.

haya incorporado, debido a que el predecesor no comprende la necesidad del cambio o, entendiéndola, se desalienta frente a la magnitud y dificultad de la tarea. Sin embargo, muy por el contrario y como se ha venido insistiendo constantemente, debería ser el predecesor quien con su autoridad liderara este cambio, de manera que el sucesor después de resultar un protagonista «parcial» del mismo, pero protagonista al fin y al cabo, iniciara su andadura como auténtico jefe ejecutivo principal al frente de una organización ya evolucionada y que ha desarrollado las capacidades necesarias para acometer las nuevas etapas.

Desarrollo de la actividad de gobierno

En una empresa familiar en primera generación es normal que tanto las responsabilidades de gobierno como las de alta dirección de la empresa sean desempeñadas por una sola persona, es decir, su fundador. Así es él, como «único» propietario, quien decide la forma de repartir la riqueza generada por la actividad de la empresa, la posible apertura de la propiedad a otros socios, la incorporación de directivos de alto nivel, o los cambios importantes de rumbo o la toma de riesgos mayores, etc., es decir, quien toma las decisiones que en empresas no familiares acostumbran a ser propias de los órganos de gobierno elegidos por sus propietarios, para que les representen en la administración de su patrimonio. Así, también, es él, como jefe ejecutivo principal de la empresa, quien elige la estrategia que la empresa familiar va a seguir, diseña la estructura de responsabilidades, aplica los sistemas de dirección y decide en las cuestiones importantes, y a veces no tan importantes, que se presentan en el «día a día» de la implantación.

Los riesgos para una empresa de la coincidencia en las mismas personas de las responsabilidades de gobierno y de dirección son múltiples y, entre ellos, destaca en la empresa familiar el riesgo que consiste en la excesiva influencia de las preferencias personales del fundador en su proceso de dirección estratégica. Influencia que acostumbra a impedir los necesi-

rios cambios de la estrategia y de la organización a los que repetidamente se ha hecho referencia en las páginas anteriores.

La consideración de la importancia de este riesgo, la observación de la gran cantidad de empresas familiares que languidecen y mueren, el convencimiento de que nadie está libre de caer en él por más que sea un exitoso empresario, ya deberían ser de por sí razones suficientes para que, escarmentando en cabeza ajena, el fundador se animara a establecer pronto un consejo de administración u otro órgano con funciones de gobierno equivalentes.

Pero, además del riesgo de la excesiva influencia de las preferencias personales, hay otras dos razones para que el predecesor en la empresa familiar busque la colaboración de un órgano de gobierno. En primer lugar, si se desea que la empresa continúe en segunda generación como una empresa familiar exitosa, hay que comprender que los miembros de la familia que son propietarios pero no trabajan en la empresa precisan de un órgano donde ostentar los derechos de su propiedad y otro donde ejercitar el gobierno de la empresa. En segundo lugar, al ser el proceso de sucesión, como se está insistiendo tanto en este libro, un proceso delicado y difícil, la existencia del consejo de administración puede ser de gran ayuda tanto en su diseño y ejecución, y también como un lugar en el que los sucesores tienen importantes oportunidades de aprendizaje, siempre que las personas que lo componen y las normas de funcionamiento hayan sido seleccionadas cuidadosamente y con esta finalidad.⁽⁴⁾

La situación de buena parte de las empresas familiares españolas importantes hace pensar que los comentarios anteriores, sobre la conveniencia de establecer un consejo de administración, tienen poca importancia en su comportamiento real, pues, como puede verse en la tabla 1, un tercio de las empresas familiares analizadas no tienen consejo de administración e indican como principales razones, para no tenerlo, el que no es necesario o que su existencia conduciría a una menor rapidez en la toma de decisiones.

(4) Lansberg, 1988.

Tabla 1

EXISTENCIA DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Valores medios	No tienen CA 47 empresas	Sí tienen CA 104 empresas
Año fundación ^(*)	1952	1942
Última generación incorporada ^(*)	2	3
Volumen ventas en 1992 (millones)	3.855	8.726
Plantilla total en 1992	385	473

^(*) p < 0,05
^(**) p < 0,01

POSICIÓN EN EL SECTOR (porcentaje de empresas)

	Primeras 10	10-50	50-100	>100
No tienen CA	30%	40%	14%	16%
Sí tienen CA	72%	9%	11%	8%

p(x>X*) < 0,0001, df = 3

Razones por las que no existe Consejo de Administración	Importancia de la razón					
	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante	No contesta
No es necesario (por la composición del accionariado, proximidad accionistas...)	26 ^(*) 55%	11 23%	5 11%	2 4%	2 4%	1 2%
No se constituye porque surgirían problemas entre los accionistas	0 0%	3 6%	6 13%	5 11%	15 32%	18 38%
Restaría agilidad en las decisiones	5 10%	13 29%	10 21%	4 9%	5 10%	10 21%
Significaría un coste elevado para la empresa en ptas.	3 6%	4 9%	4 9%	11 23%	15 32%	10 21%
Falta de experiencia en la forma de actuar con un consejo de administración	6 13%	12 26%	9 19%	5 10%	7 15%	8 17%

(*) Número de empresas.

Datos procedentes de una muestra de 151 empresas familiares españolas, con una facturación total ligeramente superior al billón de pesetas y un empleo total superior a 65.000 personas. (Gallo y Cappuyns, 1997).

Estos datos unidos a que un alto porcentaje de las empresas familiares que sí tienen consejo lo consideran como un órgano de gobierno que aporta poca utilidad (tabla 2) hacen conveniente insistir en todo aquello que pueda mejorar el nivel y la calidad de su funcionamiento.

Tabla 2

NIVEL DE UTILIDAD DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

	Alto	Medio	Bajo
Número de EFs	36 35%	40 38%	28 27%

EFs = Empresas Familiares.

Para que un consejo de administración ayude en el proceso de sucesión de una empresa familiar, es decir, colabore en la preparación de los sucesores y en la preparación de la organización, así como para lograr que sea un órgano de gobierno adecuado una vez que el sucesor pase a estar al frente de la empresa familiar, se precisa que sea un órgano de gobierno «activo» y «útil».

Animar a un fundador a tener un consejo de administración activo no es tarea fácil, porque la actividad del consejo va a ser ciertamente una «intromisión» en la toma de unas decisiones de gobierno que antes él hacía sin la asistencia de nadie, intromisión a la que también se le puede achacar con facilidad, cuando las cosas no se han pensado suficientemente a fondo, el defecto de la pérdida de rapidez. Un auténtico consejo de administración, en esencia, es permitir que un grupo de personas capaces tengan autoridad para supervisar la dirección estratégica de la empresa, para tutelar el desarrollo del equipo directivo y para garantizar la veracidad de la información. Estas tres funciones, cuando están bien hechas, son un auténtico procedimiento de «filtrar» las preferencias personales poco adecuadas

de quien hace cabeza en la organización y, también está fuera de toda duda, que la excesiva rapidez en llevarlas a cabo no ayuda a que se desempeñen de forma acertada. La agilidad y rapidez no se pueden confundir, como tantas veces ocurre con fundadores de empresas familiares, con la falta de estudio o de calma en la toma de las decisiones básicas de cara al futuro estratégico y organizacional de la empresa, sino que, por el contrario, la agilidad y rapidez nacen de la claridad de estos fundamentos cuando son acertadamente interpretados por una organización que otorga autonomía a sus personas y evita toda burocratización innecesaria.

Por otra parte, en la práctica, son muchos los fundadores que, después de haberse animado a tener consejo de administración, no colaboran con energía para que el mismo sea activo y útil, sino que permiten que no pase de ser un consejo «legal» o «nominal». Legal, en el sentido de que lo pretendido con su existencia es cumplir con el mínimo de lo requerido por los estatutos de la compañía. Nominal, en el sentido de que sólo se busca una mejora de la imagen de la compañía, por medio de la incorporación de algunas personas con prestigio a un órgano del que no se espera que lleve a cabo una auténtica actividad de gobierno. Incluso, como puede verse en la tabla 3, al comparar las empresas no familiares con las empresas familiares es precisamente en éstas donde se aprecian los niveles inferiores de actividad del consejo de administración.

Para que un consejo de administración sea activo, y siempre partiendo de la premisa de que las personas que lo componen estén suficientemente capacitadas y animadas a trabajar, se precisa, como mínimo, que los consejeros dispongan de la información con anticipación, y que se reúnan a trabajar con la adecuada frecuencia y duración de las reuniones. En efecto, difícilmente pueden actuar activamente unos consejeros a los que no se les envía la información sobre la situación económica de la empresa familiar, o a los que no se les dan los datos relacionados con las decisiones importantes a tomar por sustituir esta información con presentaciones hechas durante la reunión del consejo. No cabe ninguna duda de que es muy distinto

Tabla 3

ACTIVIDAD DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DEL TIPO DE PROPIEDAD

	Multinacional	Pública	Familiar	No familiar	Total
No activo	58%	28%	49%	22%	42%
Legal	25%	5%	25%	3%	16%
Nominal	33%	23%	24%	19%	26%
Activo	42%	72%	51%	78%	58%
(*) p < 0,0001					100%

Datos procedentes de una muestra de 498 empresas españolas que formaban parte del universo de las 5.565 empresas que, en 1994, facturaron más de 3.000 millones de pesetas y/o tuvieron más de 150 empleados. (Álvarez, Gallo y Ricart, 1998).

disponer de tiempo e información para prepararse, que poseer la actitud y permanente capacidad para reaccionar en «tiempo presente» frente a una avalancha de datos presentados de manera fugaz. De la misma forma, difícilmente pueden ser activos unos consejeros que tienen pocas oportunidades para reunirse y trabajar o que, cuando se reúnen, lo hacen durante poco tiempo o en unas horas en las que no resulta fácil el rendimiento individual intenso, por el cansancio, por la distracción en visitas a la empresa o en conversaciones en almuerzos y cenas.

Para que un consejo de administración desempeñe bien el papel que debe jugar en la sucesión no solamente ha de ser activo, sino que, además, debe ser útil como órgano de gobierno de la empresa. Es decir, ha de ser eficaz aportando valor económico por medio de la mejora en las decisiones estratégicas, la exigencia en la incorporación de directivos y en el desarrollo de sus capacidades, y por la aportación de otros recursos, especialmente, conocimientos de los entornos macro y microeconómicos, y de

los procesos de dirección estratégica. Sólo cuando es útil en el cumplimiento de estas responsabilidades, es cuando se puede pensar en él como un elemento de la organización de la empresa capaz de ayudar eficazmente al proceso de sucesión. Ayuda que consistirá en ser una escuela de formación de los sucesores antes de que la sucesión haya tenido lugar, ser el órgano que se responsabiliza de la formalización de los sistemas de dirección, que ayuda al fundador y a la familia, y actúa como auténtico órgano de gobierno una vez que el predecesor ha sido sucedido.⁽⁵⁾

De acuerdo con los estudios realizados,⁽⁶⁾ en los consejos de administración de empresa familiar poco útiles se dan dos circunstancias particulares. Por una parte, en ellos hay personas singulares de la familia que toman un excesivo e innecesario protagonismo en cuanto a influir en la elección de los temas a tratar en la reunión y en el tiempo a dedicarles, resultando que los temas elegidos frecuentemente tienen poco que ver con decisiones de dirección estratégica de la empresa y mucho más con tópicos propios de la familia. Por otra parte, se da una falta de rigor en las reuniones en cuanto al orden y concreción con el que los distintos tópicos son tratados a lo largo de la reunión, pasando de unos a otros, mezclando y relacionándolos innecesariamente, haciendo surgir, sin orden ni necesidad, tópicos nuevos o antiguos, comportándose, en fin, como si de una «caja de Pandora» se tratara, situación en la que no se sabe qué se va a encontrar, o qué va a ocurrir, cuando se inicia una discusión o se hace un comentario.

Pero, la utilidad del consejo de administración de una empresa familiar no sólo depende de qué hace quien lo constituye, el predecesor en este caso, para que los consejeros estén bien informados y se sigan unas normas de funcionamiento acertadas, sino que también depende, y es seguro que en bastante mayor grado, de las cualidades, conocimientos y actitudes de cada una de las personas que ostentan el cargo de consejero. Conocimientos que, en buena parte, deberían ser complementarios de los que el fundador tiene y

(5) Berenbeim, 1990.

(6) Gallo y Cappuyns, 1997. Schwartz y Barnes, 1991. Ward y Handy, 1988.

actitudes que, en buen grado, deberían ser favorecedoras del cambio generacional, de la evolución de la empresa en cuanto a productos, mercados y tecnologías, y de su continuidad con el carácter de empresa familiar. Conocimientos y actitudes, finalmente y lo más importante, que permitan actuar, por lo menos a algunos consejeros, con independencia plena de las posibles reacciones del fundador a las opiniones que manifiesten, sugerencias que hagan y puntos de vista que mantengan, de aquí lo adecuado del nombre de consejeros «externos» o «independientes» que se les acostumbra a dar.

¿Quiere esto decir que en el consejo de administración no debe haber consejeros «internos», es decir, personas que trabajan como directivos de la empresa familiar o consejeros que son miembros de la familia? No es esto lo que se está afirmando; en lo que sí se está insistiendo es en la conveniencia de tener consejeros «independientes» que puedan «enfrentarse», siempre que resulte necesario, con las preferencias personales desacertadas del fundador, que puedan evaluar con mayor objetividad el desarrollo de las capacidades de los sucesores y el avance en el plan de sucesión, que incrementen el nivel de confianza que los demás miembros de la familia tienen en el órgano que les representa en el gobierno de la empresa.⁽⁷⁾

En el desarrollo de un consejo de administración, con la característica de su utilidad como parte de la preparación de la organización para la sucesión, hay que tener tres puntos más en cuenta. El primero de ellos es la consideración del tiempo que necesita para entrar en un buen «régimen» de funcionamiento. El consejo es un equipo de personas que, para trabajar eficazmente como tal, han de conocerse suficientemente bien entre ellas, y han de comprender con profundidad las características de la estrategia y organización de la empresa familiar y de la familia. Conseguir estos conocimientos lleva tiempo, y como la urgencia no es buena consejera en las problemáticas de la sucesión, se debería pensar en un período superior a los

(7) Malone, 1989.

dos años de «rodaje» antes de poder plantear a fondo problemas difíciles de las relaciones entre la familia y la empresa.

El segundo de ellos es incrementar paulatinamente el tiempo dedicado a la sucesión, pues, como puede verse en la tabla 4, la tendencia de los consejos es destinar una parte muy pequeña de su tiempo a este tema. Las razones para actuar de esta forma pueden ser muchas, desde unas apoyadas en la natural resistencia a trabajar en problemas «espinosos» y difíciles, hasta el hecho de que el propio predecesor y que acostumbra a ser presidente del consejo no desee que el tema de la sucesión sea debatido en un grupo de personas más amplio, como es el consejo. El predecesor, sin embargo, debe hacer que el consejo debata detenida y profundamente la sucesión,

Tabla 4

	Dedicación del consejo de administración	Porcentaje medio de tiempo
Escuchar informes 50%	Últimos resultados financieros	19
	Del director general	19
	De los directores clave	8
	De otras figuras importantes de la familia	4
Aprobar decisiones 25%	Formales (dividendos, poderes, remuneraciones, etc.)	7
	Estratégicas	14
	Relaciones de la familia con la empresa	4
Discutir puntos críticos 25%	Futuros productos, mercados, inversiones, etc.	12
	Desarrollo de equipo humano	4
	Preparación de la sucesión	2
	Situaciones de los miembros de la familia	3
	Otros	4

Datos correspondientes a la muestra de empresas indicada en la tabla 1.

estudie alternativas, dé sugerencias y apoye a los sucesores actuando, incluso, como «aula» de formación en la que los sucesores incrementan sus capacidades y perfeccionan sus conocimientos de gobierno de la empresa.

El tercero de los puntos consiste en que, para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma más completa, además de preparar un sucesor para la empresa, también hay que preparar a otros miembros de la segunda generación, de edades parecidas al sucesor, como futuros consejeros. Preparación que no es sencilla, pues cuando estas personas también trabajan en la empresa tienen que aprender a distinguir dos posiciones diferentes, la de directivo y la de consejero, actuando en cada una de ellas con las responsabilidades correspondientes, y sin mezclar atribuciones en donde no corresponda. Cuando estos miembros de la segunda generación no trabajan en la empresa y han hecho sus estudios en otros campos, han de adquirir suficientes conocimientos para poder opinar acertadamente sobre las cuestiones que se debaten en el consejo o, si no poseen suficiente preparación, saber otorgar su apoyo y confianza a aquellos que la posean.

El comité de dirección

Como se ha ido viendo en el capítulo anterior y se está comentando en éste, en la preparación de la organización para la sucesión, un predecesor tiene que trabajar en muchos frentes, y conviene tener en cuenta que al avanzar en el frente de preparar el gobierno de la organización con un consejo de administración, no se debe olvidar de otra figura de gran importancia en la dirección estratégica de toda empresa: el comité de dirección.

En efecto, si bien el consejo de administración es responsable de supervisar la estrategia y tutelar el desarrollo de directivos, es en el comité de dirección donde el jefe ejecutivo principal de la empresa integra a estos directivos en la consecución del objetivo común; al mismo tiempo, es el lugar en donde se ofrecen oportunidades a los directivos para participar en

la formulación de la estrategia y en el control de su implantación y, muy importante, para aprender los unos de los otros al integrarse y participar. En este sentido, es como queda claro que el consejo de administración y el comité de dirección son dos órganos diferentes con responsabilidades distintas, y que no es bueno confundir, pues el consejo gobierna y el comité apoya a la dirección.

El fundador de una empresa familiar como único propietario puede, si así lo desea, prescindir del consejo y en muchas empresas es esto lo que ocurre durante bastantes años. El fundador, como persona que ostenta todo el poder, también puede prescindir del comité de dirección, cosa que ocurre menos veces por la utilidad que tiene para el trabajo en el «día a día». Pero un fundador que desea una sucesión exitosa, en lugar de prescindir de ellos potenciará ambos órganos, el consejo como órgano de gobierno en el que los propietarios ejercerán sus derechos, y el comité como órgano que apoyará a su sucesor en la dirección de la empresa familiar.

La junta general de accionistas

De acuerdo con la actual legislación, el órgano supremo de gobierno de la empresa es su «junta general de accionistas», en el caso de las sociedades anónimas, u otro semejante en los demás tipos de sociedades. Es en la junta general donde está previsto que, de manera habitual, los accionistas ejerciten sus derechos, pidiendo y recibiendo información, aprobando y tomando decisiones.

Sin embargo, la importancia de la junta general de accionistas es raramente comprendida en la empresa familiar, tal vez debido al hecho de que, en primera y segunda generación, el número de accionistas es pequeño y además una o muy pocas personas acostumbran a ostentar la mayoría de propiedad necesaria para tomar las decisiones y, en consecuencia, sólo se celebra cuando es necesario cumplir los requisitos legales y se hace de forma protocolaria.

El predecesor debe comprender la conveniencia de que los miembros de su familia, los futuros propietarios, lleguen a ostentar ordenadamente sus derechos en el futuro, haciendo el uso que para cada órgano de gobierno se prevé en los estatutos. De aquí que resulte oportuno potenciar el papel de la junta general antes de que se produzca su sucesión, celebrándola cuando corresponda y actuando en ella como el lugar en donde el consejo de administración rinde cuentas, pide la aprobación de sus actuaciones y la autorización para sus planes de futuro. Para culminar la preparación de la organización de cara a la sucesión, un último esfuerzo a pedir al fundador es el de celebrar las juntas de acuerdo con lo previsto en los estatutos.

A modo de epílogo

El fundador, metido en el «día a día» de su empresa familiar y desde el «primer día en el que abrió la puerta», corre el riesgo de no comprender plenamente las altas potencialidades que la organización de su empresa familiar posee y, como consecuencia, hacer que éstas se encuentren como si estuvieran en estado latente.

Un predecesor absolutamente honesto con su sucesor tiene que estar personalmente convencido de lo extraordinariamente prometedora que es la empresa familiar que «pasa» a su sucesor y de las grandes oportunidades que tiene de seguir siéndolo.⁽⁸⁾ Por ello, para incrementar más las potencialidades latentes en su empresa familiar, él debe comprometerse personal y anticipadamente con la profesionalización de su organización, lo cual es equivalente a prepararla para la sucesión.

(8) Ward, 1986. Goldberg, 1996.

IV. EL DESARROLLO DE LAS RELACIONES ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

El entorno familiar con el que un sucesor se relaciona

La familia, y por tanto el accionariado, con el que tendrá que relacionarse el sucesor una vez que su predecesor haya dejado el poder y, posteriormente, cuando haya desaparecido, serán muy distintos a la familia y accionariado que este predecesor tuvo como «grupo interesado» en su empresa familiar, tanto durante el período de tiempo en que estuvo al frente de la misma como cuando dejó de ser su jefe ejecutivo principal o de ser miembro del consejo de administración.

En la segunda generación, la mayoría de las familias están compuestas por un superior número de personas, y formadas por mujeres y hombres de diferente edad, cualidades e intereses. Asimismo, a ellas se incorporan parientes políticos que proceden de culturas familiares distintas, muchas veces, culturas en «contraste» por estar alejadas de la actividad empresarial, que es la cultura habitual en la familia que crea un fundador de una empresa familiar. También, en segunda generación aparecen las nuevas unidades familiares que empiezan pronto a distinguirse y terminan como ramas con características propias, aunque procedan de un tronco común.

A esta evolución, que se presenta con el paso del tiempo en el «sistema» familia acompaña, en buena parte de las empresas familiares, otra evolución en la estructura de la propiedad del capital, pues, en segunda generación, lo habitual es que haya un mayor número de accionistas y, con ello, se diluya la posesión del capital. Al mismo tiempo, en segunda generación, es muy probable que se empiecen a manifestar algunas divergencias en las expectativas de los propietarios y que, por ello, ya no exista o no re-

sulte fácil construir una mayoría absoluta de capital que permita gobernar sin fuerte «oposición» legal durante un período prolongado de tiempo.

Como resultado de los cambios en la familia y en la estructuración de la propiedad de la empresa familiar, cada uno de los familiares y accionistas tendrá un tipo de relaciones con la empresa que serán diferentes a las de otros miembros de la familia. Unos tendrán las relaciones propias de personas que trabajan en la empresa familiar, otros las que corresponden a miembros de un consejo de administración, otros como «simples» accionistas, y otros como miembros consanguíneos o políticos de la familia propietaria, pero que no poseen propiedad del capital de la empresa familiar.

El predecesor, en unión con su cónyuge, no solamente es autor y protagonista de estos cambios, sino que, también, es espectador de sus evoluciones y conocedor de las posibles situaciones finales alternativas en que desembocarán.

Para que una sucesión de primera a segunda generación tenga éxito, tanto el predecesor como su cónyuge pueden y deben influir en que los restantes miembros de la familia y accionistas, inmersos en los cambios comentados en los párrafos anteriores, no den lugar a difíciles problemáticas que se sumen a las que el sucesor ya se encuentra dentro de la empresa, terminando por hacer de su tarea al frente de la empresa familiar en segunda generación una misión imposible.

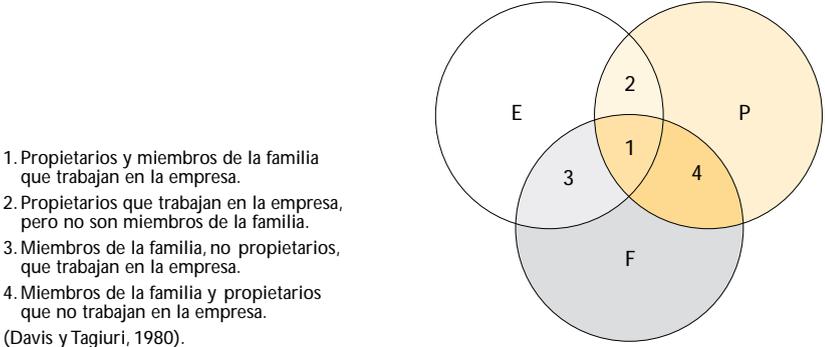
El predecesor y sus relaciones con la familia: una figura irrepetible

Dejando aparte las naturales diferencias en las cualidades personales del predecesor y de su sucesor, a la hora de desarrollar el marco y el contenido de las relaciones entre la familia y la empresa para que un proceso de sucesión culmine de manera exitosa, hay que tener muy en cuenta la práctica imposibilidad de repetir la situación de relaciones que con la familia y

con la empresa tiene un predecesor, así como también sus personales características de «austeridad» y «potestad».

Siguiendo el esquema tradicionalmente empleado para clasificar las relaciones en la empresa familiar de los tres círculos (figura 1), se puede observar que en un primer período, de duración más o menos prolongada según el desarrollo de la familia del predecesor y el crecimiento de su empresa, los tres sistemas principales –propietarios, personal de la empresa y miembros de la familia– que cada uno de los círculos quiere representar, coinciden en uno solo, con la lógica consecuencia de la inexistencia o al menos de una menor complejidad en las relaciones entre estos distintos grupos de personas interesadas en la empresa familiar. El paso del tiempo va «introduciendo» personas en cada uno de los tres sistemas de forma «natural». Así, por ejemplo, el crecimiento de las actividades de la empresa conduce al fundador a contratar directivos no familiares (círculo E), unas veces sin intención de que lleguen a ser propietarios de una parte del capital, pero otras con el deseo de que sí lo sean (sistema 2). El matrimonio y el nacimiento de los hijos da lugar a otro grupo de personas con unas relaciones que están en la pura esencia de toda empresa familiar (círculo F), y el paso de los años hace que algunos se incorporen a trabajar en la empresa antes

Figura 1
EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS



de ser propietarios del capital (sistema 3). Finalmente, aunque se presente con menor frecuencia, es posible que el fundador busque la ampliación de los recursos financieros mediante la entrada de nuevos propietarios y aparezcan nuevas personas interesadas que no son de la familia (círculo P).

Esta evolución en el tipo y amplitud de las relaciones tiene la característica de ser, en buena parte, una evolución querida por el predecesor y, además, una evolución conducida por él. Por ello, en sus relaciones con su cónyuge e hijos, se dan las condiciones de la profunda naturalidad propia del núcleo más básico de una familia, y en sus relaciones con los directivos no familiares y con los socios se dan las características de ser relaciones con personas que él mismo ha escogido considerando a fondo sus cualidades, y las suyas personales, para poder trabajar con facilidad en equipo.

Sin embargo, el sucesor, por lo menos durante sus primeros años al frente de la empresa familiar, «hereda» este marco de relaciones. No es quien construye el marco, como ocurrió con su predecesor, pues se lo encuentra estructurado y, probablemente, hasta más «evolucionado», en el sentido de incluir la complejidad que añade la existencia de personas en cada uno de los siete subsistemas indicados en la figura 1. En efecto, los directivos no familiares no son los que él seleccionó, los miembros de la familia no son ni su cónyuge ni sus propios hijos sino sus padres y hermanos, y los socios de capital es muy posible que a él le resulten unos extraños o, cuando menos, algo desconocidos.

Esta figura del predecesor no sólo es irrepetible por la historia y el contenido de sus relaciones con los grupos interesados recién comentada, sino que también lo es por la conjunción de características de «autoridad» y de «potestad» que en su persona se dan.

La situación de «potestad» o poder de decisión de un predecesor, que le han sido conferidas por la paternidad en el caso de la familia, y por la propiedad del capital en el caso de la empresa, no se vuelve a repetir en su sucesor. En primer lugar, porque es hermano y no padre de sus herma-

nos. En segundo lugar, porque la propiedad está más diluida y, salvo que a él se le haya transmitido la mayoría del capital, la potestad quedará del lado del grupo de propietarios que construya la mayoría necesaria para tomar la decisión de que se trate, con independencia de que él esté o no incluido en este grupo que ostenta la mayoría.

Desarrollando el marco legal para las relaciones de la familia y la empresa

En buena parte de las empresas familiares, el marco legal en el que estructurar y conducir las relaciones de los futuros miembros de la familia con la empresa, no sólo se puede diseñar e implantar con anticipación a que resulte necesario, sino que, incluso, es habitual hacerlo así cuando se aprueban los estatutos fundacionales de la empresa y sus eventuales modificaciones posteriores. Por ello, de lo que se trata, para que la sucesión se lleve a cabo ordenadamente, es de conseguir que lo ya establecido legalmente funcione de manera acertada antes de que tenga lugar la sucesión, para que el sucesor y los familiares propietarios se relacionen sin problemas adicionales a los propios del devenir de la empresa y de sus circunstancias personales.

Es decir, y como ya se comentó en el capítulo III, se trata de que tanto la «junta general de accionistas» como el «consejo de administración», o las figuras equivalentes, funcionen y cumplan con las misiones de gobierno que para ellos han sido previstas, resultando así ser unos foros adecuados para que los propietarios ostenten de manera eficaz el poder que su propiedad les confiere. Sin olvidar que, para ser foros adecuados de los accionistas se tiene que cumplir la condición de que estas personas hayan recibido la formación necesaria para actuar en ellos, la condición de que hayan podido poner en práctica esta formación a través de una experiencia de funcionamiento suficientemente prolongada en el tiempo, y la condición de disponer de una amplia y veraz información sobre la empresa.

La junta general de accionistas de una empresa familiar promueve «unidad y compromiso», las dos fortalezas básicas de las buenas empresas familiares, cuando cumple lo que la ley establece con unos accionistas que conocen suficientemente bien sus derechos y la manera de ejercerlos. En este sentido, no se puede olvidar lo frecuente que resulta que los accionistas y algunos directivos hagan lo que no deben por no conocer o confundir los derechos de los propietarios como, por ejemplo, accionistas que piden y obtienen una información fuera de la junta general de accionistas sin que se ofrezca la misma a todos los demás, accionistas que pretenden otros tipos de «tratos» de favor o exigen que se tomen decisiones fuera del marco que corresponde, etc.

Los comportamientos «ilegales», de este tipo, deben ser erradicados de la empresa familiar por ser contrarios a la «unidad». En este sentido, el fundador de la empresa familiar tiene una importante tarea a llevar a cabo, la tarea de ayudar a que los miembros de su familia aprendan a ejercer sus derechos de accionistas.

El fundador es posiblemente la persona más adecuada para dar ejemplo a los miembros de la familia, acerca de cómo hacer funcionar la junta general de accionistas en puntos como establecer el orden del día de acuerdo con los intereses de todos, pedir la información oportuna, preguntar a los miembros del consejo presentes en la reunión, conducir la reunión, etc., jugando su papel sin «aprovecharse» de su «posición» de fundador. Pero, al mismo tiempo que es la persona más adecuada para dar ejemplo, posiblemente no esté preparada suficientemente para hacerlo bien, por falta de costumbre o por haber actuado de manera distinta durante muchos años. Un predecesor ha de animarse a cambiar y a desempeñar esta tarea, convencido de la utilidad que tiene para el éxito de la sucesión.

En relación con la junta general de accionistas conviene además tener en cuenta que, en algunas empresas familiares, puede resultar preferible celebrar un número superior de juntas generales de accionistas al míni-

mo habitual de «una junta ordinaria por año», previsto por los estatutos, para la mejora de las relaciones con los accionistas. En efecto, si se puede conseguir que la junta general de accionistas sea una asamblea eficaz para dar a conocer las actividades de la empresa familiar y, como es bien sabido, este conocimiento es necesario para que los accionistas «amen» a su empresa familiar. ¿Por qué no celebrar, por ejemplo, dos juntas por año? Una en la que se comentan con suficiente amplitud y profundidad los resultados del ejercicio económico anterior, y otra en la que se da a conocer con detalle la estrategia y la organización de la empresa.

Asimismo y desde el punto de vista de perfeccionar el comportamiento de las personas en la junta general de accionistas, conviene tener en cuenta que ser accionista de una empresa familiar es lo mismo, en cuanto a consideraciones legales se refiere, que ser accionista de una empresa no familiar. Pero que, sin embargo, desde el punto de vista de las características peculiares de la empresa familiar, ser accionista de una empresa familiar resulta diferente, pues el accionista forma parte de una familia con una historia empresarial, y que es propietaria de una empresa familiar a la que ha «dado» mucho y de la que también «espera» mucho. El accionista, por la formación que ha recibido y por las posibilidades de participación que tiene en la empresa familiar, debe comportarse libremente con el esfuerzo de conservar la unidad y, si no lo está, es preferible para él y para todos que busque su separación pacífica de la empresa familiar.

La continuidad de la empresa familiar precisa contar con un «capital» –en el sentido de propietarios– «sereno». Sereno por su unidad y por su compromiso con la estrategia de la empresa y con la organización que, está convencido, es y hacen lo mejor por su propia empresa familiar. Sereno porque sabe que su inversión en la empresa familiar es una inversión tan buena o mejor que cualquier otra. En conseguir y conservar esta actitud de los accionistas está el mayor reto de la junta general de accionistas de una empresa familiar.

El adecuado funcionamiento del consejo de administración también requiere el esfuerzo del predecesor y de su cónyuge para que los miembros de la familia estén suficientemente preparados en cuanto a conocimientos y motivaciones, de manera que puedan desempeñar profesionalmente sus responsabilidades como consejeros haciendo un uso impecable de sus derechos y cumpliendo a fondo con su tarea. Sobre este complejo tema, en el que son pocas las empresas familiares que hasta ahora han sabido avanzar, ya se hizo referencia amplia en el capítulo III, por eso únicamente insistir aquí en dos puntos que necesitan del pleno apoyo del predecesor.

En primer lugar tener en cuenta que, frecuentemente, para el buen gobierno de una empresa como son buena parte de las empresas familiares de segunda generación cuando han crecido en tamaño, es recomendable separar la figura del director general de la empresa, cargo que va a ser desempeñado por el sucesor, de la figura del presidente del consejo de administración, cargo que puede ser desempeñado por el propio predecesor durante un período de tiempo y, posteriormente, transmitido a otra persona, en cuya elección influirá la experiencia vivida en el último período, la formación de los miembros de la familia, la presencia de consejeros independientes con «autoridad» reconocida, etc. El jefe ejecutivo principal «lidera» la organización de la empresa familiar en la consecución de la estrategia, y el presidente «lidera» el consejo de administración en el gobierno de una empresa con grupos familiares de personas «interesadas».

En segundo lugar, y en el caso de que la familia esté formada por un número amplio de miembros, la oportunidad de establecer un sistema de rotación para ocupar el cargo de consejero, pues así podrán sucesivamente formar parte del consejo de administración los miembros de la familia con derecho a ello, sin que se creen exclusiones innecesarias por sexo, edad, etc., que siempre dan lugar a erosiones en la unidad o en el compromiso.

Un cambio habitualmente importante en las relaciones con los miembros de la familia: la información

La capacitación de los miembros de la familia para actuar acertadamente en la junta general de accionistas y para ser consejeros profesionalmente preparados, así como el funcionamiento de estos dos órganos de gobierno tiene un fundamento necesario en la calidad de la información de que las personas disponen. En empresa familiar no se puede olvidar que una de las trampas graves, ya comentada en el capítulo I, es la trampa de no seguir las reglas propias del funcionamiento de la actividad empresarial, una de las cuales consiste en que sin información no se puede dirigir, ni gobernar, ni comprometerse. Un predecesor puede caer en esta trampa, cuando se trata de la información a recibir por los consejeros y los accionistas, casi de forma «natural», por no darse cuenta de que la información que él dispone, por su trabajo en el quehacer diario, puede que no llegue de ninguna forma a los miembros de la segunda generación que no trabajan en la empresa familiar si no se hace algo concreto por arreglarlo.

La información «proporciona» poder, y ayuda a evitar los comentarios de otras personas o su oposición. Por ello, con frecuencia, es necesario un profundo cambio de actitud del predecesor respecto a la misma, y para que este cambio se produzca, un predecesor ha de estar convencido de que cuando él desaparezca dejará detrás de sí una organización compleja con muchos grupos de interesados, como se ha visto, y en el caso del grupo formado por los miembros de la familia, les deja en herencia algo más que unos derechos sobre los resultados económicos de su empresa familiar, pues también les deja la obligación de comportarse como accionistas leales que se esfuerzan por ayudar intensa y eficazmente al desarrollo y evolución de su empresa.

Estas personas, los miembros de la segunda generación, si no tienen información sobre la empresa difícilmente podrán mantener relaciones lea-

les y responsables con ella. En efecto, sin información se dificulta la toma de decisiones racionales, las personas capaces que no pueden decidir racionalmente procederán a inhibirse durante un período de tiempo, pero esta actitud de accionista pasivo –inhibido– no puede perdurar en una persona capaz cuando se dan cambios en las circunstancias de la empresa que influyen con fuerte incidencia en su patrimonio económico y también «moral», por lo cual terminará tomando posturas de confrontación en alguno de los conflictos de intereses que más tarde o más temprano se presentarán, y esta confrontación, por no estar fundamentada con buena información, abrirá el camino hacia la pérdida de unidad.

El predecesor tiene aquí un gran reto a cumplir para que las relaciones entre la familia y la empresa colaboren al éxito del proceso de sucesión. El reto de ayudar a establecer el contenido de la información, de hacer funcionar los canales por los que debe llegar a la familia, y de conseguir que esta información sea comprendida y cabalmente utilizada por los interesados. Dejar esta tarea sin hacer para que la desempeñe el sucesor, se puede considerar equivalente a «sembrar tarde y mal». La «cosecha», si es que hay algo más que las «malas hierbas» de la inhibición o de la mala interpretación, será escasa y se precisará esperar a un próximo período para intentarlo de nuevo.

Desarrollando el marco familiar para las relaciones entre la familia y la empresa

El marco legal así como la información recién comentados son condiciones necesarias para que un sucesor pueda mantener, de forma normal y prolongada en el tiempo, el tipo de relaciones con los accionistas, que son al mismo tiempo su familia directa, propias de una empresa en desarrollo.

Sin embargo, este marco legal no es suficiente cuando se tiene intención de que la empresa continúe como empresa familiar, pues hay que favorecer la existencia de muchas relaciones con accionistas y familiares, cuyo

contenido evoluciona con el paso del tiempo, habitualmente no explicitadas o previstas por la ley, pues, como ocurre con la mayoría de las actividades humanas, la norma, en este caso los estatutos de la empresa y la ley de sociedades, va detrás de la vida. Vida, en este caso, «conformada» por una familia que avanza en edad y número de miembros, unida a una empresa que avanza en evolución y desarrollo, y un entorno social y económico en permanente cambio.

Las relaciones entre una familia y su empresa pueden llegar a tener con el avance generacional una extraordinaria y positiva riqueza. Esta riqueza para la familia y la empresa, empieza con la comprensión y mantenimiento de las razones por las que la familia quiere que su empresa continúe siendo empresa familiar, y no pase a comportarse simplemente como una empresa no familiar regida exclusivamente por el marco legal de sus estatutos.

En una empresa familiar sana, estas razones de continuidad como tal empresa familiar se encuentran alrededor de los siguientes puntos. En primer lugar, la posibilidad de que la empresa familiar ofrece a los miembros de la familia de dar continuidad a unos valores como, por ejemplo, la laboriosidad, la tenacidad, el esfuerzo por aprender, la continuidad en la innovación y el emprendimiento, etc. que, vividos por el fundador y por su cónyuge, fueron cimiento del éxito de la actividad empresarial por ellos iniciada, y muy bien pueden seguir siéndolo en el futuro. En cierto modo, estos valores constituyen una parte importante de la herencia espiritual que deja el fundador y, de la misma forma, la empresa familiar se puede considerar como una clara ocasión de materializar dicha herencia espiritual, por ser el lugar en donde los valores se viven. Esta vivencia, al mismo tiempo, también ayuda a los miembros de la familia a conocer mejor de «dónde vienen» e, incluso, en el caso de alguno de ellos, a saber a «dónde van», y no hay duda de que este conocimiento es un componente básico para la seguridad de las personas. Frases como «el éxito en la empresa es de quién resiste» o «tú tienes que salir al mercado, porque a casa nunca te traerán algo que de ver-

dad merezca la pena», frecuentemente dichas por un fundador, repetidas y lo que es más importante vividas por sus hijos y nietos, son un ejemplo de los valores que se indicaban en el párrafo anterior.

En segundo lugar, las oportunidades que la empresa familiar también ofrece a los miembros de la familia para mejorar su desarrollo como seres humanos. Desarrollo, en unos casos, por la posibilidad de trabajar en la propia empresa familiar, posibilidad de extraordinaria importancia para cualquier persona, pues no hay duda de que quien no trabaja, pudiendo hacerlo, en lugar de mejorar erosiona sus cualidades humanas y, al mismo tiempo, porque ofrecer la oportunidad de aprender a exigirse hasta dar lo mejor de uno mismo, en unión con la oportunidad de capacitarse para ocupar puestos con responsabilidad de dirección de la empresa es ofrecer posibilidad de alcanzar un alto nivel en el propio desarrollo.

Por otra parte, esta oportunidad de desarrollarse como personas no se ofrece solamente a los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar o forman parte de su consejo de administración, pues una empresa familiar también puede ayudar a los demás miembros de la familia proporcionando desde «trabajos en prácticas» para los miembros jóvenes, que luego desempeñarán su profesión en otros lugares, hasta «seminarios de formación» en distintas áreas de conocimientos para los miembros de mayor edad.

En tercer lugar, las oportunidades que mantener el patrimonio económico unido ofrece para acometer crecimientos de valor más ambiciosos, ampliando, iniciando, nuevas actividades empresariales, diversificando, invirtiendo para mantenerse en la cabeza de la tecnología, etc. Si bien es cierto, como se comentó anteriormente, que en empresa familiar hay que esforzarse para poder garantizar un nivel de liquidez patrimonial a los miembros de la familia propietarios del capital, también es cierto que, cuando la empresa sabe desarrollarse e incrementa progresivamente su valor económico, es muy probable que, a largo plazo, sea una mejor inversión para el

miembro de la familia que decidió continuar como accionista, que las inversiones hechas por aquellos que vendieron su participación.

Finalmente, otra razón para la continuidad como empresa familiar se encuentra en la oportunidad que ofrece a los miembros de la familia para cumplir con sus propias responsabilidades sociales. La responsabilidad de hacer rendir su patrimonio económico, la posibilidad de prestar a terceros servicios de tipo asistencial, benéfico, cultural, etc. que, en cierta forma, pueden considerarse por la familia como un preocuparse por «devolver» a la sociedad parte de lo que de ella se ha recibido hasta llegar a poseer una importante empresa familiar, etc.

Cuando se decide dar continuidad a la empresa como tal empresa familiar, y hacer realidad los cuatro tipos de oportunidades hasta aquí comentados, los miembros de la familia han de relacionarse con la empresa de manera distinta a la de un propietario, que considera su propiedad en la empresa como una simple inversión temporal y mantiene con ella unas relaciones exclusivamente orientadas al valor económico, pues los miembros de la familia pasan a tener un nivel superior de compromiso en la construcción y desarrollo de la comunidad de personas –operarios, directivos, propietarios, etc.– que toda empresa es.

El marco formal de este tipo de relaciones recibe el nombre de «protocolo familiar». La explicitación normativa y la vivencia práctica del protocolo familiar conforman otro reto más para el fundador que quiere tener éxito duradero en su sucesión, pues no hay duda de que él, si sabe actuar acertadamente, es figura clave para la elaboración del protocolo familiar de la empresa familiar que ha fundado, desarrollado y está transmitiendo a su sucesor y a los demás miembros de la familia.

Al animarse a formular e implantar un protocolo familiar, el predecesor no puede dejar de pensar que él, personalmente, corre un importante riesgo de querer imponer de forma dogmática y para muchos años el tipo y contenido de las relaciones entre la familia y la empresa que él pien-

sa es el más adecuado, es decir, el riesgo de querer dejarlo todo «atado y bien atado», o de «querer reinar después de muerto». El predecesor ha de comprender que el desarrollo del marco familiar para las relaciones va por otro camino. El camino de enseñar a los miembros de la familia a alcanzar consensos, a comportarse «democráticamente», a saber ceder en las propias preferencias personales en pro de conseguir un mayor nivel para el conjunto, es decir, el camino de actuar libremente, dando al concepto de libertad su verdadera acepción de «capacidad para elegir bien».

De manera parecida a cómo en el marco legal de la empresa existen órganos de gobierno, también puede resultar conveniente su existencia en el marco que se ha denominado como «protocolo familiar», siendo el principal de ellos el habitualmente denominado como «consejo de familia». Este consejo de familia acostumbra a tener las responsabilidades de dar a conocer y conseguir que se vivan los acuerdos que sobre la incorporación a trabajar en la empresa familiar, la liquidez para los accionistas, la información, el gobierno de la empresa familiar, etc., se establecieron en el protocolo familiar, así como que el mismo vaya evolucionando e incorporando los cambios que el paso del tiempo y la experiencia hagan ver como convenientes.

El consejo de familia es también, por tanto, un órgano importante para la continuidad del carácter de empresa familiar por su influencia tanto en la empresa como en la familia. El consejo de familia tiene una relación de proximidad con el consejo de administración de la empresa y con los miembros de la familia, de aquí que resulte conveniente que quiénes lo formen sean personas preparadas para esta tarea, que gocen del respeto y afecto de la familia, debiendo destacar de manera especial por sus cualidades al presidente que «conduce» el protocolo en la primera época. En esta labor de presidir el consejo de familia, durante una primera época, puede tener el fundador una tarea interesante y de profundo servicio para que el proceso de sucesión quede completo.

V. RETIRARSE: PREPARARSE Y HACERLO

La resistencia a retirarse

La mayoría de los fundadores de empresas familiares ofrecen una importante resistencia a dejar su cargo de jefe ejecutivo principal y, también, el de presidente del consejo de administración.

La estadística que se muestra en la tabla 1 es claramente indicativa a este respecto. Como puede observarse, cerca de la mitad de los fundadores afirman con rotundidad que no piensan retirarse «nunca» y suponiendo, además, que la contestación «no lo sé» fuera una forma menos brusca de decir «nunca», al sumar los porcentajes de ambas contestaciones, el número de los que no piensan retirarse se acercaría a las dos terceras partes de la muestra.

Tabla 1

A QUÉ EDAD DEBERÍA RETIRARME

Antes de los 55	14,1%
Entre los 55 y 65	13,7%
Después de los 65	10,6%
Nunca	48,9%
No lo sé	12,7%

(Dyer, 1986).

Pero no son sólo estadísticas como la de la tabla 1, difíciles de obtener por lo molesta que puede resultar la pregunta que en ellas se hace, las que aportan evidencia sobre la resistencia de los fundadores a retirarse, pues hay bastantes más datos que lo confirman como, por ejemplo, que en una muestra de 760 empresas familiares belgas se encontrara que el 68% de ellas no habían pensado nunca en la sucesión,⁽¹⁾ o que el promedio de edad

(1) Donckels, 1988.

de los jefes ejecutivos principales de las empresas familiares sea superior en diez años al de sus correspondientes colegas de las empresas no familiares⁽²⁾ o, finalmente, lo significativo que resulta comparar la información sobre el año de fundación de la empresa familiar con la del número que hace la última generación incorporada (tabla 6, del capítulo I) y observar que en grupos importantes de empresas familiares sería conveniente, o por lo menos lógico, que se hubiera dado un cambio generacional más. De aquí que no sea de extrañar la afirmación de que el jefe ejecutivo principal de una empresa no familiar «desea» el retiro, no siendo así en la empresa familiar en la que continúan hasta que se «aburren», se ponen enfermos o mueren.⁽³⁾

En relación con los comentarios anteriores tampoco se puede olvidar, por otra parte, que cuando algunos fundadores afirman «yo... ya estoy retirado», este retiro no es un auténtico dejar de ostentar el poder, sino que es un retiro a «medias», y lo que están afirmando es que tienen una menor dedicación al trabajo operativo del día a día, conservando una idéntica dedicación a ejercitar el poder en todo lo que a ellos les parece importante, aunque lo concentren en algunas horas del día o de la semana en las que sólo van a «ver qué pasa en la empresa».

En este sentido es conocida, por las veces que se presenta y se comenta, la postura de quien se marcha de vacaciones uno o dos meses de cada tres, para que los sucesores se «acostumbren» a actuar como únicos directores generales pero, durante el menor tiempo que está en su despacho, revisa minuciosamente con su sucesor y con los demás directivos no familiares cómo se han hecho las cosas, según dice él, para ver si están «aprendiendo» a dirigir la empresa, y todos saben que es con la clara intención de continuar ejerciendo el poder.

Retirarse, como se verá en este capítulo, no debería equivaler a pasar de trabajar esforzadamente durante muchas horas a la semana a «no

(2) «The Family Business Advisor», noviembre 1997.

(3) Sonnenfeld, 1989.

hacer nada». Tampoco, por el contrario, retirarse tendría que equivaler a vivir en una situación que se puede calificar de «privilegio», situación en la que el predecesor conserva lo que algunos llaman «lo mejor de los dos mundos», el poder en el «mundo» del gobierno y dirección de la empresa, y la falta de responsabilidades en el «mundo» del trabajo esforzado y de la toma de riesgos.

Razones para retrasar la sucesión

Para retrasar la sucesión, al igual que para tantas otras cosas de la vida, es fácil encontrar múltiples razones. Algunas de ellas son razones objetivas, en el sentido de que se puede garantizar que responden a la realidad de los hechos, y otras meras excusas que esconden un no querer profundizar o explicitar las verdaderas causas de la decisión tomada.

A la hora de analizar estas razones se tiene que considerar que el fundador de una empresa familiar, como ser humano que es, también está movido por tres de las motivaciones que influyen en el comportamiento de todas las personas, cualquiera que sea su edad: la motivación del «Poder», la del «Dinero» y la del «Amor». Motivación, esta última, que bien puede sustituirse en el caso de la empresa familiar por la del «Trabajo».

Como resulta evidente, un fundador puede dar cumplimiento a estas motivaciones cuando, a pesar de su avanzada edad, continúa gobernando la empresa familiar y trabajando en ella aunque sea con dedicación parcial, de aquí que en ellas se apoyen tres claras razones para retrasar la sucesión:

- El temor a perder el «*status* social» que ha alcanzado por su posición de jefe ejecutivo principal de la empresa (motivación del «poder»).
- El temor a quedarse sin patrimonio para vivir, por una eventual gestión menos adecuada de sus sucesores (motivación del «dinero»).

- El temor a no tener nada que hacer, después de retirarse, posiblemente por no saber hacer más cosas que trabajar en su empresa familiar (motivación del «trabajo-amor»).

Las personas emprendedoras se distinguen por su capacidad de «iniciativa», es decir, por su saber empujar nuevas actividades y por su eficacia en terminirlas consiguiendo resultados positivos, y el fundador de una empresa familiar exitosa es un emprendedor que ha mantenido activas estas capacidades durante años. Por ello, no es de extrañar que piense que todavía está en condiciones de volver a iniciar otra vez y, también, que hay cosas todavía no «bien terminadas» siendo él quien debe terminirlas y que, por ello, decida retrasar su sucesión argumentando razones como las siguientes:

- La conveniencia de «hacer esperar» la sucesión hasta que él haya construido un patrimonio suficientemente grande que, al poder ser dividido entre los sucesores, permita una solución más «viable» a los problemas (motivación de «terminar»).
- Pensar que los hijos, a pesar de su edad, necesitan todavía más preparación para dirigir la empresa familiar (motivación de «terminar»).
- Afirmar que, si bien los hijos ya están preparados para dirigir, todavía le necesitan a él como su «entrenador» (motivación de «terminar» e «iniciar» una nueva etapa).
- Pensar que es precisamente ahora, a la edad de retirarse, cuando él «está» en «auténtica forma» para llevar a cabo las acciones más importantes de cara al futuro desarrollo de su empresa (motivación de «iniciar»).

El fundador de una empresa familiar que ha tenido un desarrollo exitoso, cuando alcanza la edad de la jubilación acostumbra a ser, y él lo sabe, una persona muy «rica» en experiencias empresariales. Experiencias sobre cómo resolver dificultades económicas, experiencias de cómo diseñar e implantar cambios estratégicos, experiencias en las relaciones con los emplea-

dos, clientes y proveedores, etc. Pero, este fundador en donde no tiene experiencia es en su proceso sucesorio y, bastante probablemente, ni lo sepa ni lo admita.

Esta falta de experiencia, por otra parte, se agudiza en el caso de fundadores con varios hijos que podrían ocupar su propio puesto al frente de la empresa familiar, hijos a los que ha estado intentando tratar de igual manera durante años. Y al llegar el período de la sucesión se enfrenta con la necesidad de elegir a uno de ellos para que haga cabeza en la organización. Ambas circunstancias, la falta de experiencia y tener que tomar una decisión de elección entre hijos, también son la causa de razones para retrasar la sucesión como las siguientes:

- No «saber» cómo terminar el proceso de sucesión sin crear problemas entre los hijos.
- Ninguno de los hijos quiere continuar en la empresa familiar y el fundador no sabe o todavía no ha decidido qué hacer con ella.

Finalmente, el retraso en la sucesión puede tener su origen en anteriores experiencias negativas que, como reacción, suscitan una mayor resistencia al cambio, o en accidentes difíciles de prever y que tienden a paralizar los procesos iniciados. De este tipo son las dos siguientes razones que, gracias a Dios, no se presentan con demasiada frecuencia:

- Haber tenido un fracaso, sin culpa propia, en un proceso de sucesión iniciado anteriormente.
- El fallecimiento del sucesor seleccionado y preparado.

Si bien muchas de las razones previamente comentadas pueden tener en algunas ocasiones un fundamento objetivo que se corresponde con la auténtica realidad, conviene no perder de vista la alta probabilidad que hay de que la causa última de las mismas se encuentre en la natural resistencia que la mayoría de las personas tienen al considerar el hecho de su

muerte. En este sentido, es bien conocida la contestación de un fundador de empresa familiar a la pregunta de cuándo iba a dejar de hacer negocios. «Cuando me muera. Si es que alguna vez me muero», fue su respuesta.

Un predecesor normal, que no está convencido de su inmortalidad, sabe que la sucesión se producirá necesariamente, y es posible que además sea consciente de que el proceso de sucesión ya debería haberse culminado o, por lo menos, iniciado. Pero reconocer la necesidad de terminarlo y ponerle fin equivale en la mente de muchos de ellos a reconocer que su muerte está más próxima y esto, que la mayoría de las personas admiten con facilidad en «términos generales», es bastante difícil de aceptar en términos prácticos y de que llegue a manifestarse con hechos reales.

Ningún predecesor normal niega que él morirá, pero muchos de ellos afirman que continúan estando en perfectas condiciones para dirigir la organización, a pesar de su avanzada edad y de la evidencia de lo contrario, negando con ello la pérdida de capacidades directivas a las que conduce el propio envejecimiento.

Una empresa con vocación de continuidad y desarrollo precisa de una organización joven, formada por un grupo de directivos que como conjunto conforman una pirámide de edades equilibrada y con edad promedio baja.

Por eso no es de extrañar que muchas empresas no familiares establezcan programas de jubilación para sus directivos a edades tan tempranas que causan asombro a los miembros de la familia que trabajan como directivos en su empresa familiar. Pero, si bien es cierto que al aplicar los programas de jubilación se pueden «perder» personas valiosas y con posibilidades de dar todavía mucho juego, también es cierto que al hacerlo se garantiza una renovación y rejuvenecimiento del equipo directivo que resulta imprescindible para asegurar el medio y largo plazo de la empresa.

No hay duda de que sería mejor lograr sin traumas el adecuado equilibrio entre experiencia y juventud, pero este ideal es especialmente difícil

de conseguir cuando las decisiones sólo las han de tomar las personas con «experiencia» de la organización, y estas decisiones son sobre su propia jubilación.

Trabajar y mandar: dos actividades distintas

El análisis de las razones que un predecesor tiene para retrasar la sucesión es necesariamente incompleto si no se hace referencia al punto crítico de «qué es y para qué está hecho» el ser humano. En este sentido, y de acuerdo con una antropología segura, hay que recordar que «el ser humano está hecho para trabajar, de manera similar a como el ave está hecha para volar».

Por tanto, el hombre y la mujer encuentran en todo trabajo honesto la ocasión para desarrollarse como seres humanos, que avanzan en el mejor cumplimiento de la finalidad para la que han sido creados y, partiendo de esta base, se puede afirmar que una persona que no hiciera nada útil, teniendo posibilidades de hacerlo, en lugar de perfeccionarse como persona, estaría degradando su propia esencia de ser humano.

El predecesor en una empresa familiar como tal ser humano que es y, frecuentemente, como persona que posee elevadas capacidades para la acción, no puede considerarse una excepción a la regla anterior. Él sabe, o intuye, que dejar de trabajar puede dar lugar a una importante erosión de su personalidad y, por ello, es natural que se resista enérgicamente a retirarse, cuando este hecho lo que significa es el paso a una situación en la que «no tiene nada real que hacer».

Pero, si bien es cierto que el trabajo debe acompañar la vida del hombre y de la mujer hasta su final, en la medida en que por sus condiciones puedan desempeñarlo, para que no se degraden como seres humanos, lo que ya no resulta tan cierto es que este trabajo necesariamente haya de ser realizado en la empresa familiar, por otra parte es probablemente erró-

neo que este trabajo deba de ser un trabajo de dirección, y seguro que es falso que el trabajo precisamente haya de consistir en ostentar el poder en la dirección general de la empresa familiar hasta el final de la vida.

Comprender y aceptar la afirmación recién hecha de que el fundador debe seguir trabajando y no tiene porqué seguir mandando, no es fácil ni para él ni para las personas que con él están interesadas en la empresa familiar. En primer lugar, porque de acuerdo con la legislación el poder está unido a la propiedad, y mientras el fundador no decida lo contrario la propiedad seguirá siendo suya aunque envejezca y, por tanto, conservará el derecho legal a ostentar el poder. En segundo lugar, porque tener poder, conservarlo, incrementarlo y ejercitarlo, aunque sólo sea de vez en cuando, es una de las mayores tentaciones que los seres humanos sufren especialmente cuando avanzan en edad, y esta tentación resulta todavía más «atractiva» y difícil de resistir a aquellas personas que, como los fundadores, durante años han vivido mandando, y no de cualquier manera, sino eficazmente, es decir, con éxito.

Por todo ello, de la misma manera que hay que pedir al predecesor fortaleza para resistir esta tentación, la tentación de mantener el poder a «ultranza», hay que pedir a las personas que le rodean, su sucesor, los demás miembros de la familia y los directivos no familiares, que tengan la prudencia de no proponerle soluciones y planes de acción faltos de realismo, como sería pretender que a los 65 años, y con buen estado de salud, capacidad y deseos para seguir desarrollando su empresa, la abandone para dedicarse a un deporte que no le gusta, por ejemplo el golf, o a una afición que no le distrae, por ejemplo cultivar rosas.

Modos de retirarse

En el campo de los saberes sobre empresa familiar, es frecuente encontrarse con clasificaciones de los distintos estilos con los que ha transcurrido la separación o retiro de sus fundadores. Entre estas clasificaciones ha

tenido bastante difusión la indicada en la tabla 2, que distingue primero dos posturas extremas y que, por este hecho de ser extremas, son claramente calificadas como de «no adecuadas».

Tabla 2

ESTILOS DE SUCESIÓN

- Reinar después de muerto.
 - Después de mí, el diluvio.
 - DICTADOR
 - MONARCA
 - GOBERNADOR
 - EMBAJADOR
-

La primera postura, la postura de no retirarse nunca ni tampoco preocuparse por lo que ocurrirá una vez muerto, equivaldría a no llevar a cabo nada de lo que en este libro se está recomendando sobre la preparación de los sucesores, de la organización y de la familia. La segunda postura, la postura situada en el extremo contrario, consistente en dejarlo todo «ata-do y bien atado», predeterminando lo que se debe hacer en la empresa familiar en cuanto a su estrategia, su estructura de responsabilidades y sus propietarios por un período muy largo de tiempo, equivaldría a querer seguir mandando bastantes años después de perder la posibilidad terrenal de conocer lo que ocurre en el mercado.

En relación con las consecuencias de la postura de «querer reinar después de muerto», puede ser ilustrativo lo ocurrido con una de las empresas familiares españolas importantes en la década de los años setenta. Su fundador dejó la propiedad del capital dividida en dos partes iguales, una para cada uno de sus dos hijos, asimismo se esforzó para capacitar a uno como responsable de la «producción» y al otro como responsable de la «comercial», y para ayudarles a que permaneciesen unidos, porque la «unión hace la fuerza» y las «familias han de estar siempre unidas» y, finalmente,

convencido de que así remataba su obra, consiguió la aprobación de unos estatutos en los que la práctica totalidad de las decisiones importantes sobre cambios en la estrategia y en la organización se tenía que aprobar con el 75% de los votos. Pasó el tiempo, murió el fundador, cambiaron profundamente las circunstancias del entorno, perdió importancia la fabricación frente al diseño y comercialización de los productos, los hijos y los nietos empezaron discutiendo en paz y armonía algunos cambios, continuaron manifestando con acritud importantes diferencias de opinión... Pero, estaban «atados y bien atados» por los estatutos, al menos mientras la propiedad de la empresa fuera de los dos miembros de la segunda generación. La crisis duró bastantes años y cuando, finalmente, se resolvió por una separación de patrimonios, la empresa había perdido una parte importante de sus fortalezas y las mejores oportunidades del mercado ya habían «pasado de largo» para ella.

En la misma tabla 2, se hace referencia a otros cuatro estilos de sucesión, que están alejados de los dos extremos recién comentados, los estilos de: «dictador», «monarca», «gobernador» y «embajador».

El estilo calificado como «dictador» corresponde al de un fundador que no tiene ninguna intención de retirarse de la empresa familiar, aunque esté preparando la organización para el futuro de la empresa –no tanto para su sucesión– construyendo un equipo de directivos caracterizado por una elevada lealtad hacia él. Este «dictador», salvo una improbable «revolución de coroneles», por la lealtad de los directivos que ha ido desarrollando, o cambios profundos en su salud, en las circunstancias de su familia, en la estructura de la propiedad de la empresa familiar, en las circunstancias entorno, etc., continuará detentando el poder hasta su muerte.

El estilo de un fundador «monarca» es en algunos aspectos como, por ejemplo, que la sucesión se produce después de la muerte o, en la eventualidad de que los ciudadanos, después de una revolución, impongan la república, un estilo parecido al del «dictador». Sin embargo tiene con él

una profunda diferencia, la diferencia de la preocupación que el predecesor tiene por la formación de su sucesor, la responsabilidad que siente de hacerlo bien, así como el deseo de que este sucesor tenga éxito en su reinado y la institución monárquica continúe. En relación con este estilo de sucesión puede ser ilustrativo el comentario del propietario y jefe ejecutivo principal de una empresa exitosa en el sector de dulces: «Mi empresa está en octava generación. Eso me obliga a hacer todo lo necesario para que las generaciones venideras no puedan decir que por mi culpa dejó de ser una empresa familiar».

En el estilo calificado como «gobernador» existe una actitud y un compromiso real de retiro, en el sentido de que se gobierna durante un período de tiempo normalmente prefijado, y de que se abandona el cargo sin resistencias cuando corresponde. Pero, el peligro está precisamente en que, por el hecho de estar prefijada la fecha de retirarse, no se llegue a producir un compromiso suficientemente profundo ni suficientemente duradero con el desarrollo de la organización que se gobierna, compromiso que es necesario para preparar los sucesores de una empresa familiar, y para que estos puedan desenvolverse en el marco de unos órganos de gobierno y de unos sistemas de dirección suficientemente experimentados.

Como se ha podido observar, los tres estilos recién comentados resultan poco adecuados para la sucesión en la empresa familiar, de aquí que, a la hora de elegir entre todos los indicados en la tabla 2, se recomiende un estilo de sucesión similar al de un «embajador» profesional, que ocupa este cargo por méritos propios, lo desempeña mientras sus superiores consideran que es allí donde mayor provecho aporta al bien común, se preocupa de que las relaciones con quienes representa puedan seguir siendo exitosas durante muchos años, desarrollando los acuerdos y convenios de colaboración convenientes, y después de dejar su cargo continúa dispuesto a colaborar en todo lo que se le pide.

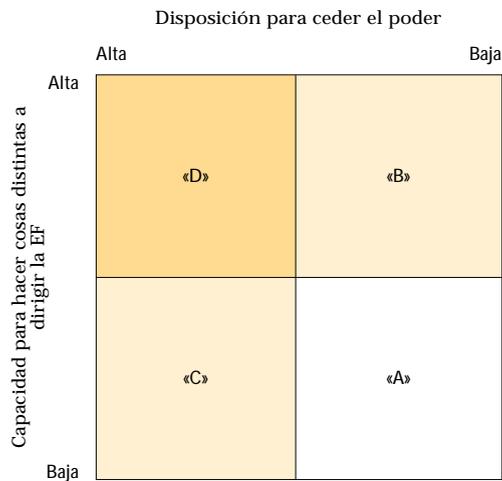
Sin desmerecer la utilidad que esta clasificación de estilos de sucesión, recién citada, puede tener para ayudar a evitar las posturas equivocadas y tender hacia las acertadas, sin embargo, conviene insistir de nuevo en que la culminación del proceso de sucesión a lo que da lugar es a un cambio profundo en dos componentes muy importantes en la vida del predecesor. Cambios en qué poder ostenta y en cómo lo ostenta, y cambios en el contenido de su trabajo.

Por ello, en la actuación de cada predecesor influirán sus capacidades personales para hacer diferentes cosas y las oportunidades para llegar a hacerlas que identifique, y sus intenciones reales de dejar de ostentar el poder y de prepararse para llegar a tener un trabajo con contenido distinto al de ser el jefe ejecutivo principal de su empresa familiar.

Tomando como punto de partida estos comentarios es fácil darse cuenta de que los predecesores situados en la zona «A» de la figura 1, son los que mayor resistencia ofrecerán a retirarse de su posición de jefe de la empresa familiar. Lo situados en la zona «B», lógicamente plantearán una menor resistencia, pues, por haberse preparado con tiempo para hacer otras tareas, tendrán capacidad para cambiar de trabajo, de lo que se trata es de convencerles para que «dejen» de ostentar el poder y, en este convencimiento, influirá de manera decisiva que sus sucesores tengan una elevada capacidad directiva, y que se establezcan alternativas auténticas de participar en el gobierno de la empresa familiar a través, por ejemplo, del trabajo en un consejo de administración profesionalizado y con consejeros capaces. Los predecesores situados en la zona «C» precisan dedicar tiempo, aunque sea difícil cuando se está al frente de una empresa familiar, a prepararse ellos mismos para trabajar de manera diferente, conscientes de que cuanto más tarde inicien este proceso menos posibilidades tendrán de saber hacer otras cosas. Finalmente, alabar a los predecesores situados en la zona «D», pues ellos son las personas que por su intención y previsión tienen más posibilidades de culminar con éxito el proceso de sucesión.

Figura 1

ÁREAS DE DIFICULTAD PARA RETIRARSE



Prepararse para trabajar de otra manera y en otras cosas

Como se acaba de indicar, en esta «autopreparación» para hacer cosas distintas a dirigir la empresa familiar está una de las claves del éxito del proceso de sucesión. Esta preparación, como toda capacitación, requiere tiempo y tiene que ser planeada en cuanto al contenido de las actividades a llevar a cabo.

A jugar al golf, aunque el ejemplo pueda resultar algo intrascendente, no se aprende en unos meses con una dedicación esporádica, especialmente cuando ya no se es joven. Para tener verdadera amistad con otras personas, y ahora el ejemplo es más trascendente, se pueden necesitar años, pues ni las relaciones de amistad se improvisan ni tampoco la actitud de hacer servicios de amistad se consigue de la noche a la mañana. Para tener cosas que hacer, distintas al trabajo de dirigir la propia empresa, hay

que ponerse activamente a encontrarlas, capacitarse para hacerlas con la mayor perfección posible, y con suficiente anticipación al momento de pasar el «testigo» al sucesor.

Por ello, al igual que al comentar la preparación de los sucesores, de la organización y de la familia, se ha insistido en la necesidad de iniciarlas con suficiente tiempo por delante, hay que insistir a los predecesores a que se dediquen con seriedad a prepararse para su retiro cuando todavía hay tiempo, es decir, cuando están en una edad, que puede ser alrededor de los 60 años, aunque les parezca demasiado temprano, pues hoy en día la mayoría de las personas se encuentran plétóricas de facultades, que les deja holgura para un «nuevo» y necesario período de aprendizaje.

Finalmente, y en directa relación con este hecho recién citado de que actualmente muchas personas conservan mejor sus facultades de lo que ocurría hace algunas décadas, los predecesores también tienen el riesgo de que cuando se retiran, a su sucesor le faltan pocos años para alcanzar su propia y personal edad de jubilación. Error grave para la empresa pues, como ya se ha indicado varias veces, toda organización debe mantenerse joven si se quiere que se produzca su necesaria evolución y conservar fuertes sus ventajas competitivas.

Lo que sí proporciona el hecho de conservar mejor y durante más tiempo las propias facultades, es la posibilidad de estudiar alternativas de trabajo, para después del retiro, diferentes y casi seguro más significativas, que cuando las capacidades personales decaen intensamente durante los años de la tercera edad.

Posibles roles de un predecesor después de producirse la sucesión

Como se ha venido comentando en los capítulos anteriores, el hecho de pasar las responsabilidades del jefe ejecutivo principal de la empresa fa-

miliar al sucesor no equivale a que el proceso de sucesión quede definitivamente completado, pues hay un período durante el cual existe el riesgo de que no se produzca la coherencia final buscada entre las cualidades del sucesor, las características de la organización y el comportamiento de la familia.

El fundador de la empresa familiar es una figura de autoridad a los ojos de todos los interesados en la empresa, y no hay duda de que esta autoridad que los demás le otorgan se incrementa cuando además de haber fundado y sacado la empresa adelante, ha traspasado ordenadamente el testigo de la dirección a su sucesor. En esta autoridad se basa uno de los roles que el fundador debe jugar durante algunos meses, y en algunos casos más complejos unos pocos años. El rol de ayudar a que todos los implicados cumplan las «reglas del juego» previstas en el proceso de sucesión. El rol de actuar, en el sentido deportivo de la palabra, como un «árbitro» que sólo interviene cuando se cometen faltas graves, y que antes de tomar una decisión muy influyente en el resultado final consulta con sus colegas en el arbitraje sobre la existencia o no de la infracción.

Esta misma autoridad, unida al hecho de que en la segunda generación son más complejas las relaciones entre la familia y la empresa, conduce a animar a los fundadores a llevar a cabo otro rol. El papel de liderar la elaboración del protocolo familiar, suponiendo que no haya sido establecido cuando él todavía estaba activo, y si este protocolo lleva años en «funcionamiento» el papel de completarlo con «reglamentos» sobre los distintos tipos de relaciones familia-empresa, de perfeccionar los ya aprobados, de conseguir que sea conocido, comprendido, voluntariamente querido y vivido por todos los miembros de una familia que ahora ya va avanzando en su camino hacia la tercera generación.

Para cumplir con el primer rol comentado, el rol de «árbitro» que está acompañado de otros «árbitros», una buena posición es la de miembro del consejo de administración de la empresa familiar. Actuando como consejero que está decidido a no influir hasta sesgar la opinión de los demás con-

sejeros, consejero que sabe que su voto es uno entre todos y así actúa, consejero que también está dispuesto a dejar este cargo, desde donde se ostenta el poder en la empresa, cuando las razones de edad, salud, conveniencia de «dejar paso» a otros miembros de la familia, etc. lo hagan conveniente. En este sentido, es ilustrativa la decisión tomada por algunos predecesores de cambiar sus acciones ordinarias por acciones sin voto, o de establecer otros sistemas que les permiten conservar el usufructo de los rendimientos económicos de su capital pero les hace ceder los derechos políticos de sus acciones.

Por otra parte, para cumplir con el segundo rol comentado, el rol de «implantador» del protocolo familiar, una buena posición es la de presidente del consejo de familia, pues éste acostumbra a ser en un protocolo familiar el órgano que, sin tener las responsabilidades del consejo de administración, se ocupa de orientar las relaciones entre la familia y la empresa, de ayudar a la resolución de conflictos y de incrementar la unidad de todos.

Ayudar a los miembros de la familia, puede muy bien ser para los fundadores de empresa familiar un gran campo de actuación después de producirse la sucesión. Ayudar a que todos, incluso los más alejados en razón de sus estudios y dedicaciones profesionales, entiendan lo suficiente de empresa como para comprender con facilidad qué está ocurriendo y qué puede ocurrir con la suya. Ayuda en los nuevos emprendimientos que algunos miembros de la familia acometen, tanto asesorando como llevando a cabo trabajos para los que estos familiares estén menos preparados, o no dispongan de suficiente tiempo, y que son auténticos servicios de amor, aunque alguna persona poco entendida en el amor por la familia más que un servicio pueda considerarlos como trabajos serviles.

El predecesor no puede olvidar que esta ayuda debe estar basada en su auténtica actitud de servicio, no puede ser una obligación que impone y, mucho menos, un derecho que exige, si quiere que su cónyuge, sus hijos y sus nietos le otorguen la confianza que para hacerlo bien precisa.

El fundador de una empresa familiar, después de jubilado y mientras su estado de salud lo permita, puede hacer mucho por la sociedad. Su experiencia, madurez y conocimientos son sin duda útiles en muchas de las múltiples instituciones intermedias que conviven en toda sociedad desarrollada, desde instituciones asistenciales orientadas a resolver carencias que las personas sufren, hasta instituciones en las que lo importante es estar presente, representando a otros, y ayudando a formar opinión. En cualquier caso, de nuevo aparece la necesidad de prepararse con tiempo, pues, si no se dedica con suficiente anticipación a conocer estas instituciones e inicia con anticipación el proceso de colaborar con ellas, difícilmente será llamado a hacerlo cuando él lo necesite o le parezca que es el momento oportuno.

Para que el desarrollo del fundador como ser humano sea cada vez más pleno también tiene que avanzar, al mismo tiempo, hacia el perfeccionamiento en el equilibrio de sus motivaciones. En esta mejora de su equilibrio motivacional, las motivaciones extrínsecas o deseos de conseguir resultados o premios que desde fuera de uno mismo se reciben, como pueden ser el incremento de patrimonio personal y del estatus, deben ser acompañadas por las motivaciones intrínsecas o deseos de perfeccionar las propias cualidades, como pueden ser la adquisición de nuevos conocimientos y la mejora de actitudes. Pero este equilibrio no se alcanzará si, al mismo tiempo que las dos motivaciones anteriores, no se desarrollan las motivaciones trascendentes, o deseos eficaces de ayudar a los demás para que los demás mejoren.

El último test de la excelencia como directivo de una empresa familiar es haber culminado un proceso de sucesión con éxito, y el último test de la excelencia como directivo de una institución intermedia de la sociedad que, al fin y al cabo, eso es una empresa familiar, consiste en ponerse al servicio de los demás, es decir, intentar devolver a la sociedad lo mucho que por ser miembro de ella se ha podido hacer y recibir durante la anterior vida profesional.

Una nota final: la prudencia económica

Como se indicó al principio de este capítulo, entre las razones para no retirarse a tiempo están, y son importantes, las relacionadas con la falta de suficiente patrimonio para hacerlo, así como el miedo a perder este patrimonio.

El esfuerzo hecho en este capítulo para convencer a los predecesores de la conveniencia de no retrasar la sucesión y de prepararse para ella con la suficiente anticipación, no debería ser interpretado como equivalente a una imprudencia en el terreno económico. La imprudencia de no construir el patrimonio que proporcione la necesaria serenidad en la última etapa de la vida.

El predecesor debe preocuparse de tomar las garantías necesarias para asegurar su situación económica, la de su cónyuge y, según los casos, la de algún otro miembro de la familia, de manera que puedan vivir con dignidad una vez que él ya no trabaje en la empresa familiar y, como con el resto de los puntos de este capítulo, esto significa poner en acción la virtud de la prudencia.

Prudencia para pensar en ello con suficiente anticipación, y encontrar las formas que permitan estructurar el patrimonio de manera que, además de sufrir la menor presión fiscal legalmente posible, esté protegido de riesgos que no se deberían tomar cuando su destino es que personas de edad vivan con dignidad.

Prudencia, también y muy importante, para no crearse en los años anteriores unas necesidades que den origen a importantes gastos en la última etapa de la vida, que pueden representar cargas económicas difíciles para la empresa familiar y, en cualquier caso, no son ejemplo de austeridad para los miembros de la familia.

La familia ha sido siempre considerada como una escuela de virtudes y lo mismo ha de ocurrir con una auténtica empresa familiar. En toda

empresa debe darse la buena utilización de los recursos materiales, lo que requiere la puesta en práctica de un conjunto de virtudes, pues sólo así se puede lograr el éxito. En relación con esta utilización de los recursos, al comentar la preparación de los sucesores, se puso un especial énfasis en las virtudes de la «laboriosidad» y de «tener iniciativa». Ahora, al terminar este capítulo sobre la preparación del predecesor hay que insistir en otras dos virtudes: la «sencillez» y la «austeridad».

El estudio de empresas familiares grandes que han sido exitosas durante los últimos 25 años hace ver cómo, en la mayoría de ellas, es patente la «sencillez», el deseo de no hacer ostentaciones, de mantener un «perfil bajo» y de ser solamente conocidos por el buen hacer empresarial. Al mismo tiempo, estas empresas familiares también se distinguen por su «austeridad», eliminando los gastos innecesarios sin caer en la tacañería, viviendo con dignidad, e invirtiendo en formación aquello que se podía haber destinado a vivir con lujo.

Los predecesores no deben dudarlo. La «sencillez» y la «austeridad», que tan convenientes son para la continuidad exitosa de las empresas por ellos fundadas, forman parte también del camino adecuado para retirarse y continuar haciendo otras tareas en un marco alegre y sereno.

VI. SUCESIÓN DE SEGUNDA A TERCERA GENERACIÓN

Algunas situaciones peculiares

La orientación general seguida en los capítulos precedentes corresponde a la «sucesión de primera a segunda generación». En este capítulo se van a comentar diferentes aspectos de la «sucesión de segunda a tercera generación». Pero, antes de entrar en él, es oportuno insistir, al igual que se hizo en el primer capítulo, en algunas situaciones peculiares de sucesión.

Una de ellas es la que se presenta en empresas familiares que al ser iniciadas en primera generación por varios hermanos, en su sucesión a segunda generación a lo que realmente se asemejan es a las empresas familiares cuando pasan de segunda a tercera. Algo similar ocurre en el caso cada día más frecuente, por la prolongación que se está produciendo en la duración de la vida activa de las personas, de que la sucesión de primera a segunda generación se haya retrasado un número importante de años, pues es probable que la sucesión a tercera se produzca inmediatamente en el tiempo, o de manera directa por considerar los componentes de la generación intermedia que su paso por la dirección general por un período corto de tiempo va a aportar poco a la continuidad de la empresa familiar.

En sentido opuesto, hay sucesiones de segunda a tercera generación que resultan ser una repetición «duplicada» y algo «ampliada» de la muerte del fundador pues, de alguna manera, la nueva sucesión es como su «segunda» muerte, como puede ocurrir cuando en la segunda generación se ha conservado intacto y sin utilizar su despacho como manifestación de respeto a la memoria de su persona, o cuando no se ha tenido el valor de sustituir determinadas formas de su hacer que se conservan como «reliquias», aun a sabiendas de su falta de operatividad para seguir compitiendo en el mercado, y se espera a que sea la tercera generación quien «cargue con la responsabilidad» de los cambios.

Los comentarios que en este capítulo se van a hacer sobre el paso de segunda a tercera generación, tampoco tienen una relación explícita con la solución de dos situaciones que aparecen al final de la segunda generación y que, si bien pueden ser frecuentes en empresa familiar, han de resolverse por caminos algo diferentes. Las situaciones conocidas con el nombre de «empresa familiar pequeña con familia muy grande», y la contraria de «empresa familiar grande con familia muy pequeña».

En la primera de las situaciones, cuando la empresa familiar no ha crecido en tamaño en la primera generación ni tampoco en la segunda, mientras que, por el contrario, el número de miembros de la familia ha experimentado un importante crecimiento, la empresa no podrá dar lugar a una oferta de trabajo adecuada para la mayoría de los miembros de tercera generación ni tampoco, debido a la dilución accionarial, el patrimonio de cada uno de ellos resultará tan «interesante» como para comprometerse con la empresa familiar más allá de un nivel «sentimentalmente simbólico». En estas circunstancias resulta recomendable que, antes de la sucesión de segunda a tercera generación, se llegue a un acuerdo sobre la manera de concentrar la propiedad del capital en muy pocas personas intentando, al hacerlo, no caer en el error de que éstas sean precisamente las que, por estar menos capacitadas, no pueden «ganarse la vida» fuera de la empresa familiar, pues si es alrededor de ellas como se concentra el capital y, por tanto, el poder de decidir, las probabilidades de continuidad exitosa de la empresa en la tercera generación serán muy pequeñas.

En el extremo opuesto, es decir, en el caso de una empresa familiar que ha logrado un extraordinario crecimiento en primera y segunda generación, y una familia con muy pocos miembros en la tercera, la problemática de la sucesión de la segunda generación no presenta características muy diferentes a las que tienen los procesos de sucesión en grandes empresas no familiares. Si bien es cierto que, para tener éxito en la sucesión, hace falta que el sucesor sea una persona sensata que sepa reconocer, en razón de sus cualidades personales, cuál es su puesto en una organización amplia en

número de directivos, profesionalizada en la aplicación de los sistemas de dirección y que se ha demostrado capacitada para lograr el crecimiento de la empresa.

Los seis problemas más frecuentes en el paso a tercera generación

En buena parte de las empresas familiares que han logrado lo que habitualmente es considerado como un «aceptable» desarrollo del negocio, con familias propietarias cuyo crecimiento en número de personas está en la zona media de lo que hoy se considera habitual, los problemas más frecuentes en la sucesión de segunda a tercera generación acostumbran a estar alrededor de los siguientes tópicos: Progresivo distanciamiento de las ramas familiares. Liquidez para los propietarios. Rendimientos del capital. Diferencias importantes en los intereses de los propietarios. Dilución de la propiedad. Anquilosamiento de la estructura de responsabilidades de la empresa.

Pero, antes de trabajar sobre estos problemas hay que tomar conciencia de que, estas empresas, ya bien avanzadas en su segunda generación, también acostumbran a tener dos «recursos» adicionales de cara a la sucesión, en comparación con las empresas en primera generación. En primer lugar, el hecho de que en ellas ya se haya dado un proceso de sucesión, el de primera a segunda generación, y que haya resultado exitoso desde el punto de vista de su continuidad como empresa familiar, pues significa que el predecesor o predecesores, ahora miembros de la segunda generación tienen un «rastros» dejado por la primera generación, han vivido una rica experiencia de procesos sucesorios en carne propia, con la oportunidad de identificar los distintos factores de éxito y de aprender a corregir los aspectos negativos. En segundo lugar, la empresa también es ahora más grande, con mayor amplitud de operaciones, con una organización más desarrollada, con un equipo directivo más numeroso y rico en circunstancias de edad

y cualidades, etc., es decir, es una empresa con mayores posibilidades organizativas y económicas para preparar sucesores.

1. El distanciamiento de la familia

El paso del tiempo conlleva de forma natural que los miembros de las familias se vayan distanciando no sólo en términos de lugar, de posición y de trabajo, sino, también, en términos de intereses y de necesidades. Este distanciamiento, por otra parte, habitualmente termina siendo mayor entre «ramas» o «estirpes» familiares, y menor en el seno de cada una de ellas en las que la relación entre las personas de la familia, en tercera generación, es todavía una relación entre hermanos.

Lógicamente, y con relativa facilidad, el distanciamiento «natural» recién citado puede dar lugar a que disminuya el conocimiento que los miembros de la familia tienen de su empresa familiar, con las lógicas consecuencias de una menor comprensión y un menor «amor» por ella y, por tanto, con inferiores deseos de comprometerse personal y activamente a hacer unos sacrificios cuya razón no terminan de entender a fondo.

Unido a esta disminución del «compromiso» de los miembros de la tercera generación con su empresa familiar, también se acostumbra a presentar una disminución en el nivel de «unidad» que existía en el seno de la familia, y que se ponía de manifiesto a la hora de decidir alternativas en la orientación estratégica y, por tanto, de aplicación de los recursos, o a la hora de implantar cambios importantes en la organización y, por tanto, en la asignación de poder a determinadas personas, bien como componentes del consejo de administración o como miembros del equipo de alta dirección.

Al mismo tiempo que aparece en algunos miembros de la familia una disminución de su nivel de «compromiso», también se puede dar una pérdida de «unidad», por la incidencia de las fuerzas disgregadoras que se originan cuando cada una de las ramas familiares va creando, aunque sea

poco a poco, su propia cultura, con su particular visión sobre el futuro de la empresa familiar y su particular modo de entender la forma en que ésta ha de ser conducida.

2. La liquidez para los propietarios

La experiencia hace ver cómo en la mayoría de las empresas familiares, «tarde o temprano», se produce la situación de que algún propietario desea hacer líquida parte de su participación en el capital, o desea separarse de la empresa familiar realizando la totalidad de su propiedad. Y, con frecuencia, este «tarde o temprano» se presenta alrededor del cambio de segunda a tercera generación.

Esta situación de peticiones de «microliquidez», es decir, de accionistas que tienen necesidades de cantidades no muy importantes de dinero, en relación con el volumen de su patrimonio en la empresa familiar, o la de peticiones de «macroliquidez», es decir, de accionistas que quieren vender el total de su participación, aunque quienes gobiernan y dirigen la empresa familiar a veces no alcancen a comprender el porqué se presentan, pueden incluso darse con independencia de los buenos resultados económicos o de una acertada política de dividendos de la empresa familiar.

En efecto, los intereses y las necesidades de las personas, al igual que sus compromisos, cambian con el tiempo y con independencia de las consideraciones de sus parientes próximos. En este sentido, la continuidad como propietario –que fue considerada por la primera generación como una oportunidad «única» para el desarrollo del propio patrimonio, y por la segunda generación como una «gozosa» obligación hacia la memoria de sus mayores y de un compromiso con las oportunidades a ofrecer a los sucesores–, puede ser considerada por parte de algunos miembros de la tercera generación como equivalente a estar «encerrado en una jaula de oro», o a la de ser «rico-pobre», ricos por la importancia del patrimonio y pobres por la dificultad de destinarlo a lo que ellos consideran oportuno.

3. Rendimientos del capital

Es de sobras conocido que en directa relación con los problemas de liquidez, recién citados, están los problemas sobre los dividendos. Problemas que, conforme avanza el paso del tiempo y, especialmente, con el cambio de una generación a la siguiente, pueden complicarse progresivamente en la empresa familiar.

A veces, en primera generación, el fundador y su cónyuge «confunden» dividendos y remuneraciones, pero este error –porque siempre es un error caer en la trampa de no distinguir las rentas del trabajo de las rentas del capital– es cometido por el único propietario de la empresa, por lo cual no tiene otras repercusiones inmediatas sobre terceras personas.

En segunda generación, como consecuencia de persistir en el error recién citado, o por razones de seguir una tradición, o de lograr una seguridad mal entendida, etc., a veces también se cae en la equivocación de no establecer una política de remuneración del capital vía dividendos aunque se obtengan beneficios suficientes para hacerlo año tras año o, en sentido contrario, se cae en el error de «perpetuar» repartos de dividendos, aunque la empresa no genere beneficios suficientes para ello, con el argumento de que hay accionistas que los necesitan para vivir o que los exigen para no crear otros tipos de problemas. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurría en primera generación, en la segunda el error no es cometido por un único propietario, sino por varios y, además, de una manera prolongada en el tiempo hasta llegar a que algunos propietarios consideren como un derecho propio e inalienable algo que está sujeto a los importantes riesgos económicos propios del quehacer empresarial.

Estos errores acerca de cómo se genera riqueza económica en una empresa y de cómo puede ser repartida sin hacer peligrar el futuro, pueden conducir a que en la tercera generación se produzca una progresiva «descapitalización» de la empresa familiar que la deje sin suficientes recursos para acometer los cambios necesarios, o en sentido contrario, a la acu-

mulación de un exceso de recursos propios conseguida gracias a la reinversión de todos los fondos autogenerados que, unida a la falta de iniciativa emprendedora, hace que la empresa familiar se «acomode» perdiendo agilidad y capacidad para competir.

4. Diferencias en los intereses de los propietarios

Como se ha comentado varias veces en los capítulos anteriores, una comunidad de personas –la empresa– es mucho más que los intereses de sus propietarios. Pero esto no quiere decir que los propietarios no tengan derechos económicos y políticos sobre la empresa, ni tampoco que al ejercerlos no puedan o deban influir en el desarrollo y evolución de la empresa como tal comunidad de personas.

En las primeras etapas de la empresa familiar, los intereses del fundador, al ser los de una sola persona, no acostumbran a resultar contradictorios unos con otros. Sin embargo, las contradicciones pueden empezar a presentarse cuando una segunda generación más numerosa se incorpora, y es casi seguro que estas contradicciones resultarán importantes al llegar el cambio de segunda a tercera generación, no sólo por el mayor número de miembros de la familia sino también por las mayores diferencias de edades entre unas personas y otras.

Muchas veces, la consideración de posturas distintas, el análisis de las razones de las diferencias y el esfuerzo por encontrar soluciones que las superen, conduce a mejorar la actuación de la empresa. Pero, también con frecuencia, en las empresas familiares que están pasando de segunda a tercera generación, resultan ser las posturas mantenidas por personas de mucha edad, propietarios de participaciones importantes o figuras de autoridad influyentes en la familia, que se resisten enérgicamente a los cambios que los jóvenes proponen o, por el contrario, son el resultado de las posiciones rupturistas de unos jóvenes, llenos de energía y con prisa por hacer las cosas, que no quieren entender los puntos de vista de los mayores o

esperar el tiempo que se precisa para convencerlos. Estas posturas, al radicalizarse, impiden llevar a cabo los cambios convenientes para el futuro de la empresa familiar en la composición de su consejo de administración, retrasan o hacen menos transparentes las intenciones de los mayores en cuanto a la forma de transmitir el patrimonio, y terminan por trasladar a la empresa una problemática de confrontaciones que no le corresponde pues debería ser resuelta en otro tipo de foro.

5. Dilución de la propiedad

La realidad de la dilución de una propiedad que se ha mantenido concentrada durante dos generaciones, se acostumbra a presentar con toda su crudeza en la sucesión de segunda a tercera generación, cuando se llega a la situación en la que ningún propietario ostenta una mayoría suficiente para decidir y, por lo tanto, son necesarias las coaliciones para gobernar con la «comodidad» que proporciona una mayoría.

Es en estas circunstancias cuando se empieza a pensar en establecer sindicaciones de voto más o menos permanentes en cuanto a su duración en el tiempo, y más o menos fuertes en cuanto a las penalizaciones que se imponen a los accionistas que las rompen. Es también en estas circunstancias cuando algunas ramas familiares, para impedir la dilución de su parte del capital, consolidan la totalidad de la propiedad en poder de los miembros de la rama en una empresa intermedia que actúa como único accionista que les «representa» a todos en la empresa familiar.

En la medida que estas sindicaciones de voto o estas sociedades intermedias sirven para facilitar el gobierno de la empresa familiar, por impedir que cuestiones que tienen mucho que ver con la familia y poco con la empresa se trasladen directamente a los órganos de gobierno de ésta, ambas alternativas pueden ser una importante ayuda para la continuidad de la empresa familiar. Sin embargo, cuando estos modos de actuar sirven para hacer más duraderas las posturas contrarias a la necesaria evolución y adecua-

ción de la empresa al mercado, causan graves problemas a la empresa familiar pues restan posibilidades de que algunos propietarios puedan cambiar de opinión o mantener posturas distintas en unos casos y similares en otros.

6. Crisis duraderas en la estructura de responsabilidades

Como se comentó en el capítulo III, entre la estructura de responsabilidades y la estrategia de cualquier tipo de empresa debe darse un elevado nivel de coherencia. De manera que si la estrategia cambia, y no se puede olvidar que el cambio de estrategia es necesario, pues para tener continuidad exitosa toda empresa debe evolucionar, hay que adecuar la anterior estructura de responsabilidades hasta alcanzar el necesario encaje «estrategia-estructura».

Cuando este encaje no se produce, se puede afirmar que en la empresa existe una situación de crisis en su estructura de responsabilidades. Crisis porque los directivos no quieren o no saben implantar la estrategia, y no se les han cambiado las responsabilidades a desempeñar. Crisis porque al no sustituir a los directivos menos capacitados para implantar la estrategia, no se dan oportunidades a otras personas que sí que están capacitadas. Crisis porque la organización o, al menos, una parte importante de la misma, sigue comportándose como antes, es decir, persiguiendo unos objetivos distintos a los explicitados en la nueva estrategia.

Como es natural, la intensidad de este tipo de crisis varía con la importancia de la falta de coherencia –encaje– entre la estrategia y la estructura de responsabilidades, mientras que su duración depende de la capacidad y velocidad de respuesta que el conjunto de la organización y sus propietarios tienen para resolverla.

En las empresas familiares que están en segunda generación con varios miembros de la familia, normalmente hermanos, desempeñando res-

ponsabilidades de alta dirección, tal y como se comentó en el capítulo I, las crisis de la estructura de responsabilidades recién citadas acostumbran a ser prolongadamente duraderas en el tiempo y, con frecuencia, terminan en un anquilosamiento difícil de superar.

La duración de estas crisis y la falta de implantación de auténticas soluciones, conduce a que la estructura de responsabilidades de muchas empresas familiares que están pasando de segunda a tercera generación, en vez de adecuarse a la estrategia a conseguir, tome formas como las indicadas en la tabla 1.

Tabla 1

ESTRUCTURAS DE RESPONSABILIDADES ERRÓNEAS

- Árbol genealógico
 - Tribal
 - Duplicada
 - Policial
 - Querencial
 - Suplentes
-

Estructuras de «árbol genealógico», en las que las responsabilidades se desempeñan según la edad y el lugar que se ocupa en la línea directa de «sucesión» por vía de edad y de consanguinidad. Estructuras «tribales», en las que cada rama familiar se ocupa a lo largo de muchos años de un tipo determinado de actividades funcionales sin entrar para nada en las llevadas a cabo por los miembros de las otras ramas. Estructuras «duplicadas», en las que se duplican o triplican las personas que hacen idénticas cosas, para proporcionar una falsa situación de igualdad en las responsabilidades «en-cargadas» a cada rama familiar. Estructuras «policiales», en las que unos se vigilan a otros y todos, para asegurarse y porque no se fían del sistema de control que lleva la empresa, ponen sus propios mecanismos de control. Estructuras «querenciales», en las que cada miembro de la familia hace lo que

quiere sin «meterse» en lo que hacen los demás. Estructuras de «suplentes», en las que no hay encargos definitivos de las responsabilidades para que no haya enfados, o a la espera de que el tiempo resuelva los problemas.

Orientaciones para conseguir una buena sucesión de segunda a tercera generación

Los seis problemas que se han descrito en este capítulo están entre las principales causas de que el índice de desaparición de empresas familiares entre la segunda y tercera generación, comentado en el capítulo I, sea del orden de la mitad.

El análisis de empresas familiares «sanas» en tercera generación, que se pueden definir como «coaliciones de primos» con fortalezas para continuar compitiendo con éxito en un entorno cada vez más global, con ilusión viva por su desarrollo y por la incorporación de la cuarta generación, ayuda a descubrir qué cosas hacer en segunda generación para tener éxito en la transmisión a la siguiente generación.

Un primer punto, y muy importante por estar en la base, consiste en poner los medios necesarios para la profunda capacitación en la profesión de dirigir de los miembros de la familia que se incorporen a trabajar en la empresa familiar, sabiendo que conforme avanza el tamaño e importancia de la empresa, se desarrolla el campo de conocimientos de dirección y las personas tienen más oportunidades de estudiar, circunstancias que casi seguro se darán cuando la tercera generación pueda entrar en la empresa, resultará prácticamente impensable la presencia en las empresas familiares de miembros de la familia que sólo son capaces de desempeñar responsabilidades de bajo contenido directivo.

La gran mayoría de las empresas familiares de tercera generación exitosas, y la práctica totalidad de las de cuarta generación, se encuentran en el grupo que se conoce con el nombre de «Empresa de dirección fami-

liar». Es decir, son empresas en las que los miembros de la familia sólo se incorporan si están claramente capacitados para desempeñar responsabilidades de dirección y que, como corresponde a un directivo, saben y quieren apoyarse en sistemas de dirección profesionalmente diseñados.

En estas empresas familiares exitosas en tercera generación se hace tanto esfuerzo como se puede para evitar el «distanciamiento de las familias», buscando que sus miembros continúen unidos a la empresa familiar en vez de «transformarse» en unos «accionistas pasivos» cuyo único nexo con la empresa es un puro interés económico. Para conseguirlo, tanto los directivos familiares como los no familiares no cejan en su deseo y esfuerzo por despertar la confianza del resto de miembros de la familia, manifestándolo de manera concreta en sus modos de actuar en la empresa y en una forma de informar plenamente veraz sobre la situación, actuaciones y los resultados.

Sólo así se consigue que una familia cada vez más grande y físicamente más distanciada, continúe comprometida con una empresa que no sólo considera como suya sino, también, como una de las mejores alternativas disponibles para invertir su capital, comportándose como accionista «sereno», incluso en períodos económicamente más difíciles.

Como era de esperar, en estas empresas familiares exitosas en tercera generación, se avanza progresivamente en el diseño y aplicación de sistemas que permitan garantizar «liquidez a los propietarios», partiendo con el establecimiento de métodos para adquirir periódicamente pequeñas proporciones del capital o sistemas de «microliquidez», hasta llegar a la apertura controlada del capital de la empresa familiar a terceros propietarios. En relación con este punto conviene insistir de nuevo en que la unidad y el compromiso de los miembros de la familia no pueden permanecer en el tiempo a lo largo de sucesivas generaciones, si no hay libertad para que cada uno tome la decisión de continuar o no formando parte del grupo, y esta libertad, que se debe manifestar en diversos puntos, necesariamente ha

de darse en la posibilidad real de cancelar, sin daños económicos graves, el nexo de unión originado por ser copropietarios de una misma cosa.

Estas empresas familiares exitosas en tercera generación también se esfuerzan, de manera similar a cómo lo hacen las empresas no familiares, por ser una excelente alternativa de inversión para sus propietarios, de manera que la combinación entre la liquidez, los dividendos, los incrementos en el valor de la propiedad en el transcurso del tiempo y el riesgo, proporcione como conjunto unos «rendimientos del capital» que puedan ser considerados de mercado.

Asimismo, estas empresas familiares exitosas en tercera generación establecen procedimientos, por ejemplo, por vía de protocolos familiares, para que los problemas de la familia se resuelvan en el marco que les corresponde, sin interferir innecesariamente en la empresa, de manera que ésta no sea el campo en el que se dirimen las «diferencias entre los intereses personales», sino la ocasión para vivir los valores compartidos por las familias y el lugar donde se hace crecer su patrimonio.

Finalmente, estas empresas familiares avanzan en la implantación de órganos de gobierno, junta general de accionistas, consejo de administración y sus comités, que ayuden a que un capital cada vez más «diluido» se considere adecuadamente representado por una parte y, por otra, ejerzan la tutela necesaria para garantizar el desarrollo de las personas que conforman la estructura de responsabilidades, y el de aquellas que les van a suceder, de manera que las «crisis» se resuelvan acertadamente y con rapidez.

Cuando las empresas familiares en segunda generación avanzan acertadamente en los puntos anteriores y, por producirse una sucesión exitosa, se incorpora profesionalmente la tercera generación preparada a una organización bien desarrollada, se han puesto los cimientos para llegar a formar parte del grupo de empresas familiares que resultan invencibles durante períodos muy prolongados de tiempo.

VII. LA SUCESIÓN CUANDO LA PROPIEDAD ESTÁ REPARTIDA EN DOS PARTES IGUALES

El poder del accionista

En el marco de los procesos de sucesión que se ha desarrollado en los capítulos anteriores, hay una situación que presenta varias características peculiares. La situación de cómo articular la sucesión cuando la propiedad está repartida en dos partes iguales.

Antes de entrar en su problemática, es conveniente insistir en el importante poder que confiere a un accionista el hecho de poseer el 50% de la propiedad de una empresa. En efecto, de acuerdo con la actual legislación, en la toma de decisiones en una junta general de accionistas o en una asamblea de propietarios, una acción o una participación en la propiedad equivale a un voto o a una parte alícuota de un voto, y tener la mitad de los votos al mismo tiempo que significa no tener la mayoría también significa que no la pueda tener otro propietario.

La junta general de accionistas de una empresa es «soberana» en el sentido de constituir el máximo órgano de gobierno que confiere mandatos, nombra administradores, otorga poderes para ejecutar, etc. y también en el sentido de constituir la última instancia de gobierno en la cadena de toma de decisiones de la empresa.

Si bien es cierto que, en algunas ocasiones, para tomar determinadas decisiones como, por ejemplo, las de ampliación de capital, se establece en los estatutos de la empresa la necesidad de su aprobación por una mayoría «reforzada» de capital, es decir, de un porcentaje superior al 50%, en buena parte de los estatutos queda establecido que las decisiones en su junta general se tomen por mayoría simple de votos.

Por ello, cuando el capital es ostentado por dos personas o instituciones, cada una con el 50% de la propiedad, si una de ellas no está de acuerdo con la otra se «paraliza» la toma de la decisión, sea ésta la de un necesario cambio estratégico, la de establecer un consejo de administración, la de incorporar un director general, o de cualquier otro tipo de que se trate, hasta que uno o los dos propietarios cambien de opinión llegando a un acuerdo. Por otra parte, en la vida real de los últimos años, cuando para evitar esta paralización, se ha acudido a los tribunales, la práctica habitual ha venido siendo que estos reconozcan que el derecho de la propiedad a votar en contra es de naturaleza prioritaria, a pesar de que las consecuencias de la decisión puedan erosionar la marcha y desarrollo de la empresa.

Esta realidad del poder que confiere el 50% de la propiedad y de sus eventuales consecuencias para la continuidad de la empresa, no debería ser olvidada nunca y ser además tenida muy en cuenta a la hora de constituir una empresa como la familiar, en la que las decisiones no siempre se analizan y se toman basándose en una clara y precisa racionalidad económica, puesto que existe una importante influencia de lo emocional, y la incidencia de múltiples intereses en las relaciones entre familiares y entre éstos y la empresa.

La confianza como origen de la situación 50% - 50%

En primera generación, cuando dos socios fundan una empresa familiar a partes iguales, y cuando posteriormente conservan esta estructura de capital a lo largo de los años, la razón auténtica de su manera de actuar acostumbra a radicar en la total confianza que entre ellos se han tenido y continúan teniendo. En el inicio, ambas personas se conocían bien, sus capacidades resultaban complementarias, se tenían afecto y querían ser en todo iguales, no que uno «fuera más que otro» y, convencidos de que era lo mejor, dieron forma legal a esta relación estructurando el capital al 50% -

50%. Por otra parte, el paso del tiempo, en lugar de erosionar las razones de su unión, las ha «purificado» y consolidado, resultando innecesario para ellos cambiar la situación de la propiedad.

Incluso cabe afirmar que si esta estructura de capital, en vez de responder a las razones recién indicadas, hubiera respondido a un «como no me fío plenamente de mi socio, por eso vamos a medias...», difícilmente habría perdurado hasta llegar al momento de transmitirla con idéntica composición, 50% - 50%, a la segunda generación.

Ahora bien, no hay ninguna duda de que la propiedad se transmite por herencia, por otra parte la complementariedad entre los sucesores se puede lograr, en algunos casos, a través del proceso de su formación, pero... ¿Se puede transmitir la confianza que los fundadores se tuvieron entre sí, por estos mismos procedimientos a los herederos?

Hay circunstancias, como ocurrió en una muy bien conocida empresa italiana líder en arroces con marca, en que esta confianza perduró, prácticamente sin fisuras, cerca de cien años. Pero no se puede perder de vista que entre los socios fundadores de esta empresa hubo una gran diferencia de edad, diferencia que se siguió dando en la segunda y en la tercera generación que, en ambas ramas, sólo estuvo formada por hijos únicos, de manera que alternativamente el miembro de una rama actuaba como entrenador y tutor del miembro de la otra rama y éste, a su vez, con el paso de los años, hacía lo mismo con el sucesor de su entrenador y tutor. Los problemas que culminaron con la separación de los patrimonios entre las dos ramas familiares, aparecieron en la cuarta generación, formada por tres personas en una rama y una persona en la otra que nunca quiso considerarse «igual» a otros propietarios, cada uno de ellos con un porcentaje del capital bastante inferior al suyo del 50% .

Dejando aparte situaciones como la recién comentada, que pueden considerarse especiales por el número de herederos, la intensidad en sus relaciones, el esfuerzo hecho para que unos y otros se tengan mutua lealtad,

etc., se puede afirmar que «el patrimonio se hereda, pero la confianza en el socio no». En primer lugar, porque no es una actitud motivo de herencia y, en segundo lugar, porque no es común que los dos socios fundadores se esfuerzen para que sus herederos tengan intensas relaciones sino que, más bien, buscan que éstas sean más bien pocas para evitar roces y problemas, y cabe nuevamente preguntarse... ¿Se puede confiar en quien no se conoce?

Otros orígenes de la situación 50% - 50%

La situación de dos propietarios, cada uno con el 50%, también se produce a veces en la segunda generación, cuando el fundador deja la sociedad a partes iguales a dos hijos. Si bien es evidente que entre estos dos hermanos se pueden dar las condiciones de confianza y complementariedad anteriormente comentadas, también lo es que con mucha frecuencia las características de los dos hermanos en cuanto a actitudes y conocimientos, y a sus intereses en relación con la empresa familiar, pueden ser muy distintas, no radicando tanto el problema en que uno confíe en el otro, como en tener diversas intenciones acerca del futuro de su patrimonio.

Asimismo, este hecho de dejar la propiedad a partes iguales puede también estar basado en posiciones equivocadas del predecesor que, precisamente por estar equivocadas, no fomentarán la confianza. Una de ellas, claramente errónea y muy dañina, por lo menos en el largo plazo, es la de querer que los hijos «necesariamente» continúen unidos en el futuro, y forzarles a hacerlo a través de articulados en los estatutos que obligan a decidir estando obligatoriamente de acuerdo. La unidad de dos personas, que tiene su fundamento claro en que ambas confíen la una en la otra y lo hagan libremente, no puede establecerse por un mandato como el recién indicado que pretende «atar» durante muchos años y, por ser esta última una unidad sin cimiento claro, tarde o temprano se transformará en desunión con graves consecuencias para el gobierno y la continuidad de la empresa.

Otra posición equivocada del predecesor, aunque esta vez originada por una intención más positiva que en el caso anterior, pero que puede conducir a parecidas consecuencias para la empresa familiar, es confundir la equidad con la igualdad. Así ocurre cuando el fundador, deseando ser equitativo en la transmisión de su patrimonio a sus dos hijos, transmite un 50% a cada uno de ellos, aun conociendo que uno no es suficientemente capaz para ostentar el poder que su propiedad le confiere, o tiene diferencias importantes con su hermano. La empresa, al ser una organización formada por seres humanos que utilizan recursos económicos para cumplir con su finalidad, es mucho más que la parte de estos recursos que se conoce con el nombre de «capital» o «recursos propios». Transmitir este capital de la forma recién citada, respeta que ambas partes sean «iguales» en número de acciones, pero no es equitativa, pues con ello se hace daño a la empresa, daño que repercutirá más tarde en cada una de las dos partes y como, con seguridad, lo hará de forma diferente a cada una de ellas por sus distintas condiciones y características personales, se terminará perdiendo no sólo la equidad sino también la igualdad.

La situación 50% - 50% puede incluso llegar a permanecer sin variaciones a través de varias generaciones de la familia cuando se constituyen dos sociedades intermedias tenedoras de acciones distintas, una por rama familiar, ambas propietarias por mitades de la empresa familiar «inicial». En cada una de las nuevas sociedades se puede hacer transmisión de propiedad a mayor número de socios familiares en segunda, tercera y sucesivas generaciones, pero en la empresa familiar inicial, seguirá habiendo sólo dos propietarios con parecidos problemas a los anteriormente comentados en este apartado.

Evitar la paralización de la empresa familiar

Como se ha indicado repetidamente, una propiedad compartida a partes iguales, aunque haya dado buenos resultados durante un largo período,

do de tiempo, puede ser en el futuro la causa de la paralización en la toma de decisiones y, en la vida, todo lo que se paraliza durante un tiempo termina muriendo o, como mínimo, cuando se vuelve a poner en marcha lo hace con retraso. Para que el proceso sucesorio en estas situaciones 50% - 50% pueda llegar a tener éxito es necesario, además de seguir indicaciones como las comentadas en capítulos anteriores, tomar algunas iniciativas adicionales.

En la preparación de los sucesores hay que insistir en lo necesario que resulta para ellos desarrollar una capacidad para la comprensión de las personas y de sus intereses. Si la sucesión en la dirección de la empresa se plantea con un solo sucesor y éste es miembro de una rama, ha de conocer y comprender a los miembros de la otra rama, ha de saber de sus necesidades y preferencias, ha de informarles con precisión sobre la situación y los planes de la empresa, debe aceptar positivamente su participación en el gobierno de la empresa, debe descubrir procedimientos para hacer compatibles los intereses de la empresa con los de los accionistas y, si no hay armonización posible, debe esforzarse en encontrar alternativas para que puedan dejar de ser propietarios en forma parcial o total. Es decir, este único sucesor ha de tener permanentemente en cuenta el poder de la propiedad para gobernar la empresa, aunque los propietarios no formen parte del equipo de directivos y, en lugar de olvidarlo o intentar maniatarlo, hacer todo lo razonablemente posible para conservar –vía confianza– la unidad de los accionistas, sabiendo que antes de una lucha prolongada en el tiempo con los propietarios, es preferible para todos lograr la separación patrimonial de forma más o menos pacífica.

Cuando la sucesión se plantea con dos sucesores, uno en «representación» de cada 50%, además de puntos como los recién indicados, hay que tener en cuenta que estos sucesores deben aceptar libremente la asignación de responsabilidades que a cada uno se hace, y esforzarse con determinación a comprenderse y a trabajar unidos como lo hicieron durante años y con éxito sus antecesores. En este sentido, no es suficiente lograr un *statu*

quo entre ellos para no enfrentarse, gracias a haber separado las «zonas de poder e influencia de cada uno» o a haberse conformado con actuaciones «menos conflictivas» en cuanto al enfoque de la estrategia de la empresa familiar o de su organización. En efecto, este *statu quo*, aun suponiendo que no sea un simulacro de unidad o una «paz armada» que tarde o temprano desembocaría en la desunión, como mínimo, dará origen a importantes retrasos en la preparación del siguiente proceso de sucesión, por la probable actitud de «ya que ha costado tanto alcanzarlo evitemos todo aquello que puede romperlo», y la sucesión está entre este «todo aquello».

Si, por el contrario, la sucesión se plantea con un directivo no familiar, se debe tener un especial cuidado en conseguir que sea y actúe con las características de un director institucional, comentadas en el capítulo II. Director capaz de hacer que las dos ramas superen sus eventuales problemas en pro de un bien de orden superior como es la continuidad de la empresa familiar. En caso contrario, este directivo no familiar tenderá a apartar las dos ramas propietarias de la empresa para alejar así los problemas de entendimiento durante el mayor tiempo posible, buscará aprovechar sus diferencias para encontrar caminos de «indiferencia» y avanzar por ellos, o bien se transformará en un administrador sin iniciativa que cumple con la misión de «representar» a la propiedad sin ejercer las auténticas responsabilidades de dirigir.

Desde el punto de vista del proceso de preparación de la organización para la sucesión, estas situaciones 50% - 50% hacen más necesario todavía la implantación de los sistemas de dirección comentados en el capítulo III, pues «añadir» profesionalidad en la formulación de la estrategia y en el control de gestión, e incrementar la objetividad de la evaluación de directivos y su remuneración, dan confianza a cada una de las ramas de que las cosas se hacen bien y de que ambas «reciben el mismo trato», evitando así ocasiones de disensión que podrían conducir a discusiones más graves y, como consecuencia, a la paralización en la toma de decisiones.

Otro punto de gran importancia, en la preparación de la organización, consiste en conseguir que cuando llegue la sucesión ya exista un órgano de gobierno experimentado en la conducción de la empresa y que esté bien aceptado por las dos ramas, siendo difícil pensar en esta situación 50% - 50% que la aceptación llegue a ocurrir sin la presencia de consejeros externos e independientes.⁽¹⁾ En relación con estos consejeros externos e independientes conviene tener presente que, salvo circunstancias especiales, es preferible que el número de consejeros independientes sea superior a dos. En efecto, cuando hay uno solo, éste corre el riesgo de aparecer como la persona que da la razón unas veces a la primera rama y otras a la segunda. Si son dos, el riesgo consiste en que cada uno aparezca como más próximo a la rama que lo eligió e, incluso, que los miembros de la misma quieran influir más allá de lo prudente en sus decisiones. Cuando son tres, puede conseguirse una base de objetividad suficiente para ayudar a resolver los problemas recién citados y, de manera especial, la paralización en la toma de decisiones, aunque no se puede perder de vista que, si se empeñan los propietarios, ésta puede darse, «pasando por encima» del consejo de administración, en la junta general de accionistas.

En relación con el proceso de preparación de la familia para la sucesión, cuando la propiedad está al 50% - 50%, el hecho de la existencia del protocolo familiar indicado en el capítulo IV adquiere mayor importancia. Si el protocolo está bien formulado y si se ha avanzado en su implantación, ambas ramas propietarias habrán adquirido el hábito de reunirse y de discutir constructivamente, conocerán mejor la empresa, y tendrán experiencia en plantear conjuntamente sus problemas e intereses en relación con su empresa familiar. No hay duda de que estos hábitos, unidos a cierta capacidad para alcanzar consensos, son el mejor freno a las disputas enconadas y con pocas alternativas de solución.

(1) Ward, 1991.

Finalmente, como no se puede olvidar que cuando dos propietarios, cada uno con el 50% del capital, están firmemente decididos a no ponerse de acuerdo hay poco que hacer para evitar una lucha paralizante entre ellos, para posibilitar un futuro proceso de sucesión en este tipo de situaciones, hay que considerar otras alternativas más directamente relacionadas con la estructura de la propiedad que con el modo cómo los propietarios ejercitan sus derechos legales.

La primera de estas alternativas consiste en «facilitar» la separación patrimonial o, dicho de otra forma, en que cada 50% pueda llegar a «llevarse su parte». Alternativa que no resulta sencilla pues, en la mayoría de los casos, las empresas no se pueden trocear, como se trocea un queso, sin perder mucho valor en la operación. Para llegar sin traumas graves a una separación patrimonial hace falta prever con bastante anticipación una estructuración de la empresa en diferentes negocios que puedan desarrollarse con suficiente independencia, al mismo tiempo que una «arquitectura» de los activos, especialmente los activos inmovilizados, que no imposibilite su segmentación.

La segunda de las alternativas se fundamenta en la incorporación de un tercer socio. Incorporación que no puede hacerse de cualquier «manera», como sería, por ejemplo, poniendo una acción a nombre del jefe ejecutivo principal de la compañía, pues, si así se hace, es muy probable que esta persona no fuerce una toma de decisión que le conducirá a tener problemas con un accionista, ahora ya no dueño del 50% pero con mucha mayor participación que él, inclinándose a favor de otro accionista cuya postura en la decisión hoy le parece correcta, pero de cuyo comportamiento futuro no puede estar seguro. Ni tampoco haciendo que compre un porcentaje de «control», del tipo del 5% o del 10%, pues es probable que este jefe ejecutivo principal, con el paso de los años, caiga en el riesgo de transformarse en el dictador de la dirección estratégica de la empresa.

Muy por el contrario, la elección del socio más que hacerse por el único motivo de evitar la paralización en las decisiones, debería ser hecha por las aportaciones que de cara al futuro de la empresa familiar puede hacer en el terreno de su estrategia y organización. Así es como se logrará, además de evitar un empate en las votaciones, que la empresa familiar avance hacia la tercera generación con una estructuración accionarial más adecuada que, al mismo tiempo, también permite la constitución de empresas patrimoniales tenedoras de acciones por parte de cada una de las dos ramas si, para evitar sucesivas diluciones accionariales, así se desea.

VIII. CASOS EMPRESARIALES

Este capítulo ha sido coordinado por el profesor Fernando Casado, catedrático de economía de la empresa de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Barcelona.

Introducción

En los capítulos anteriores, el profesor Miguel Ángel Gallo ha desarrollado toda la problemática del cambio generacional.

En este capítulo se trata de exponer la praxis empresarial del cambio generacional desde la perspectiva de las propias empresas.

A continuación recogemos cuatro casos que han sido preparados por las propias empresas, si bien las conclusiones con las que se cierra cada caso han sido preparadas por los profesores Gallo y Casado.

Se han elegido empresas de distinta dimensión y en procesos generacionales distintos para que se pudieran constatar diferentes situaciones familiares, y por tanto apreciar diversas problemáticas.

El primero de ellos hace referencia a una empresa con cinco generaciones de antigüedad, González Byass, S.A., y en la que se ha prestado especial atención a la personalidad de los componentes del consejo de administración, pues desde 1964 se decidió que la gerencia de la empresa fuera profesional y no intervinieran miembros de la familia.

Podría considerarse que el funcionamiento de González Byass, S.A. responde al perfil de mantener el control y la determinación de estrategias desde el consejo de administración, formado exclusivamente por familiares accionistas.

El segundo representa a la empresa Lladró, S.A. que ha tenido una gran proyección internacional, especialmente en los Estados Unidos, y que se encuentra en estos momentos con la integración de la segunda generación. El propio José Lladró Dolz nos comenta el modelo de estructura organizativa que están procurando implantar, en contraposición con otros modelos de funcionamiento que están en vigor en nuestro país y que considera que no son en absoluto adecuados.

Se aprecia que no ha existido una política determinada de incorporación de familiares en la empresa, pero que esta situación está empezando a tener una dimensión que puede hacer necesario adoptar normas más concretas.

El tercero hace referencia a La Vajilla Enériz, S.A., con un gran desarrollo en el ámbito de la distribución y en la que los hijos se han repartido las funciones, de forma que cada uno pueda optimizar su aportación a la empresa.

Es destacable que se haya realizado el primer cambio generacional a través de elegir democráticamente entre los hermanos a uno de ellos como director general para que lidere la consolidación de la enorme expansión que ha realizado la empresa en los años anteriores.

Y, por último, el cuarto caso se refiere a Repostería Martínez, que incorpora la figura de un director general profesional, como puente entre las dos generaciones para posteriormente utilizar la forma del «team at the top» a base de un consenso entre los hermanos en el consejo de administración para establecer las estrategias empresariales.

A pesar de que la incorporación de la segunda generación se produjo sin considerar las aptitudes de los miembros, en la actualidad se establecen unas normas de relación entre la familia y la empresa a través de un protocolo familiar bastante elaborado.

La empresa González Byass, S.A.

La primera consideración que se tuvo al seleccionar las empresas que expusieran su caso, es la de que entre las mismas hubiera alguna con varias generaciones de existencia.

Ello permitía conocer si la repetición del problema sucesorio y, por tanto, la experiencia en el proceso podía aportar pautas de comportamiento que fueran dignas de resaltar y exponer.

Está claro que González Byass, S.A., con cinco generaciones de antigüedad e incorporando a la sexta, es un fiel exponente de esa realidad.

Durante el largo proceso de existencia de la empresa, ha sido notoria la necesidad de llegar a consensos entre los distintos familiares para ocupar los cargos de responsabilidad, y es ejemplar el proceso de recuperación de capital que se ha producido en la misma para que retornara su cuasi totalidad a las manos de la familia González.

Como se aprecia en la exposición, se ha prestado especial atención a la personalidad de los componentes del consejo de administración, pues desde 1964 se decidió que la gerencia de la empresa fuera profesional y no intervinieran miembros de la familia.

Podría considerarse que el funcionamiento de González Byass, S.A. responde al perfil de mantener el control y la determinación de estrategias desde el consejo de administración formado exclusivamente por familiares accionistas, dejando la ejecución de las estrategias a los profesionales del sector.

Introducción a la realidad de la empresa

La empresa, situada en Jerez de la Frontera, se dedica al cultivo de viñedos y a la producción y venta en el mundo de vinos y brandies de Jerez, así como vinos, brandies y licores de marcas propiedad de sus filiales Wisdom & Warter (Jerez), Beronia (Rioja), Castell de Vilarnau (Cava) y

Celidesa (Chinchón). En el mercado nacional distribuye también importantes marcas de terceros a través de su estructura comercial.

En el ejercicio 1997 ha vendido:

En el mercado nacional

Productos propios	16.000.000 botellas
Otras marcas	8.500.000 botellas

Exportación (a 100 países)

Productos propios	12.000.000 botellas
Otras marcas	500.000 botellas
TOTAL GENERAL	37.000.000 botellas

Lo que representa una cifra total superior a 25.000 millones de pesetas.

Las principales marcas propias son:

Tío Pepe	Jerez
Elegante	Jerez
Solera 1847	Jerez
La Concha	Jerez
Lepanto	Brandy de Jerez
Soberano	Brandy de Jerez
Beronía	Rioja
Chinchón de la Alcohólera	Anís
Granpecher	Licor de melocotón
Granpommier	Licor de manzana

Las principales marcas de terceros que distribuye son:

Whisky de malta Glenfiddich
Whisky Grants
Cinzano

La plantilla total se compone de 475 personas, divididas en:

Bodegas y central	237
Viñas (531 ha)	31
Comercial	135
Filiales	72

Orígenes

Seis generaciones atrás, en 1835, cuando cumplía 23 años, Manuel M.^a González Ángel decide fundar su empresa vinatera en Jerez de la Frontera. Desde el principio fue asesorado por el hermano de su madre José Ángel de la Peña –su tío Pepe– y a través de él aprendió a conocer y a amar los vinos de nuestra tierra. 53 años más tarde lo quiso honrar convirtiendo su nombre en lo que como Tío Pepe fue la primera marca registrada de vino de Jerez.

Durante 30 años consecutivos, hasta su muerte en 1887, fue el primer exportador de Jerez.

En los 162 años transcurridos desde entonces, la familia González ha vivido muy de cerca el negocio y la evolución constante de los tiempos, adaptándose a los cambios en la forma de gestionar la empresa y en la concepción de su futuro.

El fundador, Manuel M.^a González (1812-1887) era un hombre inteligente y muy trabajador, y su lema, la constancia. Comprendía que poco podría hacer solo, y desde el primer momento buscó colaboradores. A aquellos que tenían la posibilidad les cedió participación. Siempre prefirió convencer a vencer. Su actitud fue la de mandar convenciendo y optó por darle a la empresa la dimensión adecuada antes que reducir ésta para tener él la mayoría.

Al año siguiente, las participaciones de Manuel M.^a González Ángel y sus dos socios colaboradores eran tres partes iguales.

Uno de ellos vendió pronto su participación y quedaron Manuel M^a González y Juan Bautista Dubosc al 50%.

Posteriormente, los dos socios cedieron acciones a su distribuidor en el Reino Unido, Robert Blake Byass. González quedó entonces con el 26%, Dubosc con el 24% y Byass con el 50%. Años después, al morir Dubosc, González se quedó con el 50% y Byass con el otro 50%.

Al morir Robert Blake Byass, en el año 1872, y abandonar el negocio uno de los hijos de éste, quedó Manuel M.^a González Ángel con el 55% y Byass con el 45%. Las familias González y Byass continuaron asociadas en esa proporción hasta nuestros días durante algo más de cien años.

Por no existir entonces en España la figura de compañía limitada con nombre de familia, en 1896 se constituyó en Londres, en el Consulado de España, la sociedad González Byass & Co. Ltd. , que aún existe. Sin embargo, ya en este siglo, en 1981, la compañía operativa fue transformada en sociedad anónima española.

En el año 1987, los miembros de la familia Byass, menos prolíficos en cuanto a sucesión que los González, no previendo continuidad en su interés por la empresa, propusieron la venta de la compañía.

La familia González rechazó la idea de vender la empresa familiar y negoció la financiación, compra y posterior colocación parcial de la participación de la familia Byass: 30% a International Distillers & Vintners (IDV), 2% a Mercian, distribuidor de González Byass en Japón, y 1% a Haecky, distribuidor en Suiza, con lo que los González pasaron del 55% a tener el 67%.

Cinco años más tarde, en diciembre de 1997, se ha llegado a acuerdo con IDV, adquiriendo a esta empresa su 30% de participación en González Byass, con lo que actualmente la familia González controla algo más del 95% del capital.

Año	Socios	% participación en González	Mercado nacional Litros	Exportación Litros
1835	González	100	5.000	5.000
1836	González	33,3	31.000	10.300
	Aguilera	33,3		
	Dubosc	33,3		
1843	González	50	319.000	159.500
	Dubosc	50		
1855	González	26	1.405.500	365.430
	Dubosc	24		
	Byass	50		
1861	González	20	2.334.000	466.800
	Dubosc	20		
	Byass	60		
1863	González (+Dubosc)	50	3.262.000	1.631.000
	Byass	50		
1872	González (+Byass)	55	4.167.000	2.291.850
	Byass	45		
1988	La familia Byass vende			
1992	González	67		
	IDV	30		
	Mercian	02		
	Haecky	01		
1997	González	95,7		
	Mercian	02,9		
	Haecky	01,4		
	Total	100		

Miembros familiares incorporados a la empresa

Manuel M.^a, el fundador, tuvo cinco hijas y cuatro hijos varones. De ellos, Pedro N. González Soto (Marqués de Torresoto) (1849-1946) y Manuel (Marqués de Bonanza) (1846-1933) fueron incorporados por su padre al negocio.

Ambos habían estudiado en España y en Francia, y Pedro, posteriormente, en Inglaterra y en Alemania. Los dos hablaban inglés y francés y Pedro, además, alemán e italiano.

Habiendo trabajado algún tiempo con sus hijos y comprendiendo que competirían mucho entre sí, Manuel M.^a González Ángel decidió preparar también a uno de sus sobrinos, Julio González Hontoria, quien por su iniciativa y a expensas de su tío estudió en la Escuela Superior de Comercio de París. Julio fue alcalde de Jerez cinco veces desde 1902 a 1917, gobernador de Lugo y le fue ofrecido por Segismundo Moret ser gobernador de Barcelona, cargo que no aceptó.

Poco antes de morir el fundador, en 1887, había nombrado gerente de la empresa a su sobrino con un sueldo mensual de 2.500 reales.

De sus dos hijos, Pedro Nolasco, antes de cumplir 20 años, ya había viajado con los productos de la casa por las Islas Británicas, Francia y otros países de Europa, incluso Rusia; fue el continuador de su padre en la dirección de la empresa y la presidió durante su vida. Murió a los 96 años.

Casó con María Nicolasa Gordon y Moreno. Tuvieron trece hijos (tercera generación) de los cuales siete eran varones.

En aquellos tiempos, los consejeros eran seleccionados de manera unánime por el consejo de administración (compuesto exclusivamente por miembros de las familias González y Byass).

Años antes de que en 1981 la empresa operativa pasara a ser sociedad anónima se había decidido que la dirección general fuera siempre ocupada por un profesional independiente y los consejeros nombrados por períodos renovables por sus correspondientes grupos familiares, de acuerdo con un número de acciones necesarias estatutariamente establecido.

Procedimiento y programa de sucesión

Una de las constantes de la familia González, al menos en sus últimas seis generaciones, ha sido promover la preparación y formación al más alto nivel del mayor número posible de sus miembros. De esta manera, le ha sido posible disponer de una cantera de donde seleccionar posibles continuadores del negocio.

Actualmente (1998), los familiares participan en el negocio a través de posiciones en el consejo de administración y también en la línea ejecutiva, aunque como se explica más arriba desde el año 1964 se había decidido por unanimidad que el director general fuera siempre un profesional independiente, no familiar.

La empresa, tras cinco generaciones, tiene unos estatutos muy elaborados y completos. En los últimos dos años se han llevado a cabo numerosos estudios, reuniones y debates familiares con miras a redactar un protocolo familiar. Dicho documento está en estos momentos muy próximo a ser firmado. En él se tratan con detalle las condiciones para que los miembros de la familia accedan a puestos de trabajo en la empresa, pero no establece concretamente sistemas de selección para una sucesión.

La política de la empresa no la decide una persona, sino el consejo, y éste, como la solera en la crianza de los vinos, es algo dinámico que pretende mantener constante su calidad al más alto nivel. En él se aspira a tener la adecuada proporción de miembros de dos generaciones e influencia tanto familiar como externa.

La familia promueve una buena formación de sus hijos y escoge para el consejo los mejor preparados para ello. Al irse sucediendo las generaciones sabrá sin duda adaptarse a las exigencias de los tiempos y no es probable que se presente problema alguno al seleccionar el sucesor.

Según palabras del propio Mauricio González Gordon, en la Bodega el secreto es fundar la solera con los mejores vinos y se debe hacer lo mismo con el consejo de administración:

- 1.º Hacer sacas de los vinos de manera regular y periódica. Es decir, que dejen el sitio los más viejos a los vinos jóvenes y rociar (reponer) la solera con vinos jóvenes de similares características. Esto es lo que hay que hacer en los consejos, renovarlos con gente joven para hacer la reposición de la «solera» (consejo).
- 2.º Hacer siempre una buena selección de los vinos jóvenes que irán a hacer la reposición y lo mismo en el consejo.
- 3.º Tanto a la solera como al consejo es necesario mantenerlos en movimiento; hacerles sacas regulares y periódicas.

Conclusiones

Después de analizar el proceso y evolución de González Byass, S.A., se aprecia y constata, como en todas las empresas familiares, la capacidad de liderazgo y de iniciativa emprendedora del fundador, que tuvo la visión de consolidar un producto en un segmento del mercado.

A diferencia de otras empresas familiares, en este caso se inicia la empresa con socios colaboradores y posteriormente, en el transcurso de su evolución, la familia González fue recuperando el capital.

Es importante constatar la implicación del líder de la familia en la gestión hasta 1964, y la decisión a partir de ese año de limitar la participación de los familiares únicamente en el consejo de administración. Significa en este caso una apuesta por la profesionalización de la gestión y de limitar los posibles enfrentamientos familiares al seno del consejo.

Este hecho es bastante usual en las empresas bodegueras del sur pues, por ejemplo, las empresas Osborne y Cía., S.A. y Luis Caballero tienen

una estructura similar. No ocurre lo mismo con las empresas bodegueras catalanas (Torres, Freixenet), en donde los familiares están implicados directamente en la gestión. Incluso en empresas con más de doscientos años de antigüedad e incorporando la séptima generación, como Codorniu, se da esta circunstancia de que los familiares participen directamente en la gestión.

La participación en el consejo de administración viene determinada por el número de acciones que posee cada grupo familiar, y es el propio consejo quien designa el cargo de presidente del mismo y por tanto el que podríamos considerar como sucesor, ya que es en este órgano de gobierno donde se define toda la política estratégica de la empresa.

Sin embargo, así como se profesionalizó la gestión, no ha ocurrido lo mismo en el seno del consejo de administración, en el que participan exclusivamente miembros familiares. Es precisamente en 1998 cuando se está reconsiderando esta situación y existe la intención de incorporar consejeros independientes, aunque sea como consejeros consultores, para que aporten una nueva visión y objetividad en el seno del consejo.

Otro aspecto que se puede comentar es que no se ha realizado un programa específico de sucesión, sino que se ha procurado dotar de una formación amplia a los posibles componentes del consejo, con una visión eminentemente internacional y más bien generalista.

La empresa Lladró, S.A.

La motivación principal de seleccionar a Lladró, S.A. ha sido la de contar con una empresa que ha tenido una gran proyección internacional, especialmente en los Estados Unidos, y que se encuentra en estos momentos con la integración de la segunda generación.

Es importante analizar su evolución, pues su expansión tiene su origen en el consenso de funcionamiento entre tres hermanos, aspecto que no

suele ser muy frecuente, pues lo normal es que sea una persona sola la que sea la desencadenante de la expansión empresarial.

En este sentido se aprecia también que no ha existido una política determinada de incorporación de familiares en la empresa, pero que esta situación está empezando a tener una complejidad que puede hacer necesario adoptar normas más concretas.

Es importante conocer como se ha podido conseguir un segmento de mercado en el ámbito mundial a partir de un producto, la porcelana, y conseguir una identidad mundial de la misma.

Introducción a la realidad de la empresa

Lladró es una empresa peculiar, dirigida por tres hermanos, que fabrica porcelana artística y se sitúa en el primer lugar de la elite mundial con la participación del 65% al 70% del mercado mundial.

Nace bajo las características de un pequeño taller artesano a mediados de la década de los años cincuenta en Almàssera, localidad próxima a la ciudad de Valencia.

En 1958, el taller fue trasladado a una nave ubicada en el término de Tavernes Blanques, y es a partir de los años sesenta, con el despegue de la demanda internacional de sus creaciones, cuando la evolución de la empresa y su implantación en los mercados exteriores se acelera.

Las instalaciones de Tavernes se ampliaron sucesivamente hasta dar lugar, en 1970, a La Ciudad de la Porcelana, un complejo de talleres artesanos de 100.000 metros cuadrados de superficie donde, en la actualidad, conviven a diario 2.000 personas dedicadas a la creación de las figuras.

Además de las figuras de porcelana, posiblemente su faceta más conocida, Lladró ha desarrollado otras colecciones, muy próximas en estético-

ca y temática a la porcelana, como son las piezas de gres, las esculturas, caprichos y goyescas.

Todas estas creaciones llegan al público a través de más de 9.700 puntos de venta repartidos por 120 países de los cinco continentes.

Además, desde 1955, año en el que inauguró el primer establecimiento en Valencia, Lladró ha ido ampliando su red de tiendas propias, situadas en los principales centros comerciales del mundo. En marzo de 1997, la nueva sede Lladró en Beverly Hills (Los Angeles) se sumó a los centros ya existentes en Londres, Singapur, Tokio, Hong-Kong, Madrid y Nueva York, ciudad esta última donde se encuentra el Museo y Galería Lladró.

Su facturación, en 1997, se cifró en 19.134 millones de pesetas, siendo sus principales países de implantación EE.UU., Reino Unido, Japón, España, Australia, Nueva Zelanda y Canadá.

Tiene un Club de Socios Internacional con más de 100.000 asociados.

Miembros familiares incorporados a la empresa

La empresa Lladró, S.A. ha estado funcionando desde su origen con los tres hermanos Lladró incorporados en la gestión de la empresa y que actualmente permanecen en el consejo de administración.

Los nuevos miembros familiares incorporados a la empresa procedentes de la nueva generación son:

Rosa, consejera: responsable de las áreas de Marketing, Relaciones Públicas y Centro de Becas. Preside la Sociedad de Coleccionistas Lladró.

Juan Vicente, consejero: responsable de las áreas de Creatividad, Desarrollo de Producto e I+D.

Rosa María, consejera sin funciones.

Procedimiento de incorporación de la nueva generación

En los tres primeros casos (M.^a Carmen, Rosa y Juan Vicente) no se aplicaron criterios determinados para que se integraran en la empresa. Se decidió que se incorporaría un hijo de cada familia sin examen ni valoración alguna. El cuarto miembro (Rosa M.^a) se incorporó tras un período de formación en la empresa de tres meses y haber presentado sus conclusiones por escrito ante los miembros del consejo, siendo aprobado el ingreso en el mismo por los seis consejeros.

No se ha estipulado ninguna remuneración salarial por su actividad en la empresa para no potenciar su ingreso en la misma.

La formación que cada miembro de la nueva generación ha tenido es la siguiente:

M.^a Carmen Lladró, economista.

Rosa M.^a Lladró: derecho, económicas (EE.UU.), máster en Finanzas (EE.UU.), máster en Marketing (EE.UU.).

Juan Vicente Lladró, arquitecto.

Rosa Lladró: nociones artísticas.

Como se ha comentado anteriormente, la preparación en la propia organización empresarial únicamente la ha realizado:

Rosa M.^a Lladró: 3 meses de formación en la empresa.

Los hermanos Lladró siguen tutelando las actividades de la empresa y comparten el cargo con el presidente-fundador.

Programa de sucesión

Procesos de determinación del sucesor

Para la determinación del sucesor se ha establecido, en primer lugar, un programa de concienciación de la realidad de la empresa a base de la participación en reuniones mensuales de formación para accionistas durante cuatro o cinco años.

Al llegar a la mayoría de edad, los familiares asisten a la junta general de accionistas.

Actualmente, algunos miembros de la familia están haciendo prácticas en la empresa sin norma establecida al respecto.

La admisión en el consejo se determina por mayoría de sus miembros y tiene que ser un hijo de uno u otro de los hermanos.

Formación de los candidatos

La formación de los candidatos no está especificada y puede ser un período de prácticas de tres meses o nada, según decida la mayoría del consejo.

Mentalización de la organización

La mentalización depende en cada momento de quien más influye.

No existe ningún sistema establecido; básicamente se limita a lo que se les quiera dar o ellos pregunten.

La empresa no tiene estatutos especiales que se apliquen, ni protocolo, ni consejo familiar. Se decide por mayoría y entonces quien ejerce de bisagra es quien más influye.

Conclusiones

El primer aspecto que se desprende del análisis de la evolución de Lladró, S.A. es que en estos momentos aún no se ha establecido el programa de sucesión que ha de relevar a los tres hermanos Lladró.

Van existiendo incorporaciones de familiares en el consejo, pero sin que se haya realizado un programa específico de formación de los posibles sucesores. Incluso existe heterogeneidad entre los mismos, en el sentido de que algunos de ellos han tenido una etapa previa colaborando en la misma empresa y otros no.

También es relevante y, posiblemente, discutible que los familiares incorporados a la empresa no reciban remuneración alguna como contraprestación a su actividad laboral en la misma.

En función de la información contenida en el caso, se desprende que es en el consejo donde se afronta la problemática empresarial y familiar que pueda surgir, y en función de la correlación de fuerzas que pueda existir en cada momento se establecen las decisiones oportunas.

Se aprecia que no existen consejeros independientes en el mismo.

La empresa La Vajilla Enériz, S.A.

La tercera empresa seleccionada ha sido La Vajilla Enériz, S.A., debido fundamentalmente al gran entendimiento que existe entre los miembros de la segunda generación y por ser representativa de un gran número de empresas de su misma dimensión.

Se ha tenido en cuenta como factor distintivo, el que haya tenido un desarrollo de la problemática familiar asesorado por un experto, lo que presupone que hayan afrontado la problemática familiar desde un prisma académico y profesional.

Representa al sector de la distribución, en el que ha tenido un gran desarrollo y se ha consolidado en los segmentos de mercado que ha considerado adecuados a su forma de actuar.

Es significativa por la forma en la que los hijos se han repartido las funciones, de manera que cada uno pueda optimizar su aportación a la empresa.

Es destacable que se haya realizado el primer cambio generacional a través de elegir democráticamente entre los hermanos a uno de ellos como director general para que lidere la consolidación de la enorme expansión que ha realizado la empresa en los años anteriores.

Introducción a la realidad de la empresa

La Vajilla Enériz, S.A. fue fundada en 1942 por D. Mariano Enériz Ramos.

Don Mariano Enériz Ramos nació en 1916 y comenzó a iniciarse en los secretos del comercio a los diez años, como aprendiz de una tienda de venta al detall, de vajillas, cristalerías, menaje, juguetes, así como prendas de vestir, en su ciudad natal de Tarazona. Su jefe le instruyó en la venta, inculcándole como principio que, a los clientes, hay que venderles siempre el producto que cubre totalmente sus expectativas. Más concretamente, dejar al cliente completamente satisfecho es el motivo principal de la venta.

También grabó en su mente para siempre que para triunfar en los negocios lo que más vale es la seriedad comercial.

Su gran inquietud por ampliar conocimientos y horizontes le llevó, 8 años más tarde, a trasladarse a Zaragoza para trabajar en un almacén de loza y cristal como contable, materia que había estudiado en Tarazona y después en Zaragoza asistiendo a los cursos nocturnos de la Cámara de Comercio.

Esta labor administrativa la unió a la actividad de ventas, que era la que más le apasionaba. Su capacidad de trabajo le permitió comenzar como vendedor independiente, y una vez finalizada su jornada laboral atendía a cafés y bares, únicos clientes abiertos en horas posteriores a su compromiso como empleado.

Al cabo de unos meses, le propuso a su jefe independizarse, y en un local de 20 metros cuadrados montó su propio negocio al por mayor, sin ningún otro empleado.

El día 24 de junio de 1941, a sus 25 años, llegó a Zaragoza en un pequeño camión, acompañado del chófer y con la primera mercancía que había comprado en Barcelona, dando ello lugar a la iniciación de lo que hoy es La Vajilla Enériz, S.A.

La rotación que dio a este nuevo negocio fue espectacular, era de 17 veces al año, es decir, una cada tres semanas, ya que empleaba una semana para comprar, otra para vender y la tercera para embalar y facturar, dejando el pequeño almacén totalmente vacío para volver a comenzar.

El año 1942 es la fecha que se toma como la fundación del negocio, porque ya contaba con un local más importante, de 70 metros cuadrados en la calle de Las Armas y tres empleados en total, con unas ventas de 318.000 pesetas.

Factores de éxito

Hay que destacar algunos factores que han hecho posible contar, hoy en día, con la sólida estructura y eficaz organización que hace de La Vajilla Enériz, S.A. una empresa líder en el sector.

A lo largo de estos años y gracias a un buen trato humano, don Mariano Enériz consiguió rodearse de un excelente equipo de colaboradores, que con absoluta lealtad y dedicación han contribuido a la ampliación de la empresa. Muy de destacar es el sano clima social que siempre ha reinado, con ausencia de conflictos laborales en más de 50 años de historia.

La meticulosa gestión de compras y una formal política de ventas, unidas a un esmero cuidado en el servicio y trato a los clientes, les han hecho acreedores de su confianza y fidelidad.

La administración económica, basada primordialmente en la reinversión de beneficios, ha permitido la autofinanciación (hasta la incorporación de la segunda generación no se utilizaron los créditos bancarios) y ha dotado a esta empresa de una fuerte solidez.

La expansión experimentada ha sido producto de la tenaz constancia durante muchos años, sin pretender nunca ir deprisa.

El constante espíritu innovador del fundador ha hecho contar desde siempre con los más avanzados medios informáticos y de almacenaje, factores claves de la expansión.

La empresa hoy

La empresa se presenta hoy en día como una organización líder en su sector, con un equipo de casi 500 personas comprometidas en atender a más de 8.000 clientes en España, Francia y Portugal, estos últimos a través de filiales propias.

La cifra de negocios es de 16.500 millones de pesetas, con un crecimiento constante desde su fundación, basado fundamentalmente en el diseño, compra y comercialización de productos de mesa y cocina, de algunos tan conocidos del sector del vidrio como Duralex, Arcopal, Arcoroc, el Cristal d'Arques, o las Sartenes Rotwell, etc.

En la actualidad cuenta con siete unidades estratégicas de negocios (UEN) elegidas en primer lugar en función del tipo de cliente: grandes superficies, supermercados, cliente tradicional, hostelería y jardinería.

Y en segundo lugar, en función de las necesidades específicas del cliente; es decir, se pueden suministrar unos servicios más amplios, sobre todo en el área de marketing, a estos u otros clientes; de esta manera existe

Fidelización, UEN encargada del diseño de campañas de fidelidad a cualquier tipo de cliente: supermercados, banca, editoriales, etc. Otra UEN es Promociones, similar a la anterior, pero con el objetivo de asesorar al cliente en lanzamientos o campañas de venta más puntuales, buscando desde una visión mundial de compras el producto más adecuado para adjuntar en la promoción como gancho para obtener el incremento de ventas esperado.

En el aspecto funcional, la empresa tiene seis direcciones: relaciones humanas, operaciones, financiera, compras, comercial y desarrollo.

En el aspecto geográfico existen 10 almacenes con una capacidad de 60.000 metros cuadrados y más de 400.000 metros cúbicos de almacenaje. Cada uno cuenta con su propia estructura de personal, transporte, red de ventas, etc.

En resumen, esta estructura confiere al organigrama un carácter matricial en tres dimensiones:

Direcciones de las UEN, direcciones funcionales y direcciones de delegaciones o filiales.

Miembros familiares incorporados a la empresa

Don Mariano Enériz tiene cuatro hijos, existiendo una diferencia de año y medio entre cada uno de ellos y que, por orden de edad, son: M.^a Pilar, Rafael, Mariano y Luis Ignacio.

El primero en incorporarse a la empresa fue el hijo mayor, Rafael, el cual lo hizo, nada más terminar el servicio militar, a la edad de 21 años, de la mano de su padre, quien le fue transmitiendo todo su saber, sobre todo en la función de compras, viajando a ferias y países y conociendo el mundo de los proveedores, a la vez que desarrollaba su plan de formación, y pasando por todos los departamentos de la empresa, empezando por el almacén, ya que el fundador llevaba en la cabeza para él, comenzar desde abajo y poco a poco ir conociendo todas y cada una de las áreas de la empresa.

Posteriormente se incorporó el hijo mediano, Mariano, quien se centró con cierta rapidez en las funciones administrativas y poco a poco fue adquiriendo funciones financieras.

Finalmente se incorporó el más pequeño de los hermanos, Luis Ignacio, que contaba con una clara vocación comercial.

Así pues, se puede decir que cada uno de los hermanos se ha colocado en el área donde estaban cómodos: compras, finanzas y ventas.

Finalmente se incorporó M.^a Pilar, como médico de empresa a tiempo parcial.

Procedimiento de la sucesión

En diciembre de 1983 y a la edad de 67 años, el fundador anuncia su «jubilación oficial» y nombra como gerente de la compañía a la persona que hasta la fecha era su mano derecha, persona de gran confianza y que por aquel entonces se ocupaba de la contabilidad, personal y logística, es decir, una parte importante de las áreas funcionales.

Durante cuatro años, desde 1984 a 1988 existe pues, una dirección que sin ser ejecutiva funciona ejerciendo de receptor y transmisor de órdenes de la familia (el fundador lejos de jubilarse asistía todos los días al trabajo) hacia la organización. A medida que pasa el tiempo, los tres hermanos ganan en competencias y poder, la figura del gerente va perdiendo peso, hasta que en el año 1989 se le encarga a esta persona «poner orden» en una pequeña empresa del grupo, cometido que le lleva casi dos años y durante los cuales se ve obligado a abandonar las funciones de gerente de La Vajilla Enériz.

Es en estos dos años cuando el proceso de dirección se degenera, ya que cada uno de los tres hermanos manda, pero por «libre», existiendo fricciones entre ellos, y las decisiones se toman en comités de dirección improvisados; la gente no sabía realmente a quién acudir.

Al llegar a esta situación, el fundador decidió pedir consejo al director general de una gran empresa aragonesa al que le unía una buena amistad y que anteriormente había sido empresa familiar, quien le aconseja que «se moje» y tome una decisión definitiva nombrando a uno de los hijos como director general.

A raíz fundamentalmente de esta recomendación, el fundador reunió a los hermanos el 18 de enero de 1991 y transmitió su decisión de nombrar un director general, proceso que se resolvió en una corta reunión informal, preguntando a los tres hermanos quién elegían para dicho cargo, y de común acuerdo se decidió que fuera Mariano, pues era el que se encargaba de la parte financiera y quien más en contacto estaba con el fundador, entre otras razones.

En la fase inicial contaron con un asesor externo, que ayudó en el proceso de sucesión y en la profesionalización de la gestión.

En esta época comienza la formulación de la primera estrategia «formal» de la empresa. Se realizó una auditoría de la organización, cambiando la estructura de responsabilidades, se implantaron sistemas de evaluación y remuneración, se estableció un comité de dirección operativo, culminando con la formalización del consejo de administración con la presencia de un consejero externo.

También en esta época se redactó el protocolo familiar, con la participación de todos los hermanos y consultando también a los cónyuges, se hicieron diversas revisiones, hasta que se consensuó un protocolo al agrado de todos. También se instauraron reuniones familiares para explicar a hijos y cónyuges los valores y resultados de la empresa, así como a los nietos mayores de 13 años.

Todos estos cambios coincidieron con una época de gran inversión en relaciones humanas para modernizar y profesionalizar las diferentes direcciones de la empresa, se sistematizaron los sistemas de evaluación y retribución

del personal, buscando sistemas de dirección por objetivos, lo que dio lugar a que hoy en día la mayoría de las direcciones funcionales estén ocupadas por directivos nuevos, jóvenes con alta cualificación académica y profesional.

El relevo de poderes de la primera a la segunda generación se realizó sin traumas, pero no sin ausencia de dificultades, ya que su fundador después de «haberse jubilado» a los 67 años, invitando a todos los empleados a su fiesta de despedida, intentaba ayudar, analizando todos aquellos aspectos que no eran perfectos y reclamando una y otra vez su solución, hasta el punto de crear innumerables tensiones en la compañía.

Afortunadamente, a lo largo de los años ha conseguido canalizar casi todas sus inquietudes a través del consejo de administración, lo que hace que se tomen medidas para la solución de problemas mucho más meditadas e implicando en el proyecto a todos los miembros del consejo.

Actualmente, don Mariano, a pesar de tener 81 años, continúa trabajando y colabora con todos en la consecución de objetivos, tiene parcelas que distan mucho de la operativa diaria, pero que son muy importantes para la familia y la compañía. Así, por ejemplo, colabora en la expansión con su visión de inversiones en inmuebles y construcción de nuevos almacenes, siempre en colaboración con las diferentes áreas funcionales; también está escribiendo sus memorias, ya que es una petición que le ha hecho la familia, y para lo cual practica el procesador de textos por ordenador.

Programa de sucesión

Esta es una parcela en la que quizás por la juventud de la segunda generación no se ha trabajado para el futuro, ya que actualmente la edad de los hermanos no supera los 40 años. Si bien no existe proceso definido, sí que está regulada a través del protocolo familiar la incorporación de la tercera generación a la empresa.

Conclusiones

Se aprecia que la empresa ha seguido un proceso programado de sucesión y de integración familiar, desde el mismo momento de la incorporación de un consejero externo y de tomar la decisión de nombrar a uno de los hermanos como director general.

Es de destacar el sistema seguido para ello de elegir democráticamente entre los hermanos al que se consideró más adecuado. Este procedimiento no suele ser el más usual en las empresas familiares, donde es normal que el sucesor sea designado por el fundador o en el mejor de los casos por un consejo con gran representación familiar.

También hay que significar el período en que estuvo al frente un director general «puente» (1984-1988) para facilitar el traspaso de una generación a la otra. Este sistema, en la medida que se conoce que su posicionamiento está limitado en el tiempo, suele funcionar bastante bien en los casos en que hay una gran diferencia de edad entre una generación y la siguiente.

Puede considerarse que en el programa de formación seguido por los hermanos se ha optado por su incorporación en el área que les venía más cómoda, sin un proyecto previo de formación específica ni de requisitos de incorporación.

Esta actuación suele ser muy común en la mayoría de empresas familiares y es asumible en el pase de la primera a la segunda generación en la que el número de las personas a incorporar suele ser reducido. Sin embargo es más difícil en las generaciones sucesivas.

Los compromisos adquiridos con la aprobación del protocolo familiar, la periódica formulación de planes estratégicos explícitos y la incorporación de jóvenes ejecutivos, son avances significativos en la profesionalización de la manera de dirigir.

Por otra parte, se observa que los miembros de la segunda generación mantienen vivo el espíritu de iniciativa emprendedora que caracterizó a su padre. No regatean esfuerzos y arriesgan un patrimonio ya conseguido, en pro del crecimiento y evolución de la empresa.

La empresa Repostería Martínez

La cuarta empresa seleccionada ha sido Repostería Martínez, fundamentalmente por tener una trayectoria bastante similar a numerosas empresas familiares, por lo que puede considerarse representativa de las mismas. Un fundador que inicia el negocio y se apoya en el resto de la familia para que le ayuden en el desarrollo del mismo.

Los descendientes se van incorporando a una edad muy temprana, dentro de una polivalencia bien entendida. El hecho de ser siete descendientes no ha sido óbice para mantener un entendimiento de los mismos que les permitiera ir consolidando la expansión.

El estar ubicada en el noroeste de España también justifica una forma de hacer y actuar que se corresponde con el desarrollo de la empresa.

En este caso, es importante que en 1997 hayan decidido incorporar la figura de un director general profesional externo a la familia, como plataforma para la internacionalización de la empresa, lo que implica un deseo de profesionalización por encima de los intereses de los propios familiares para ocupar ese puesto.

Introducción a la realidad de la empresa

Don Epifanio y doña Digna, un matrimonio emprendedor, y siete hijos bien avenidos integran la gran familia Martínez. Una familia que ha logrado en tres décadas hacerse con el liderazgo nacional del sector de la repostería. El sentido común, la seriedad, una constante motivación, un acu-

sado olfato para los negocios, el continuo esfuerzo y trabajo familiar, muchas noches en vela entre harina, levadura y olor a pan recién sacado del horno, han convertido una tahona en una empresa líder en el mercado de la repostería.

Don Epifanio Martínez, un pasiego con buena visión para los negocios, se hace en 1952 con una solitaria venta en el norte de Burgos, la Venta de Orbaneja. Allí, con su mujer, doña Digna, y la ayuda de sus siete hijos, que comienzan desde muy corta edad a saber lo que es ganarse el pan, hace negocio con todo: telas, comestibles, patatas para sembrar, etc.; en la región cuando alguien quería vender algo llamaba a don Epifanio, pues sabían que era capaz de dar salida a cualquier producto.

La vida no era fácil y en los duros y fríos inviernos de los años cincuenta, cuando las nieves cubrían los caminos durante semanas, los Martínez quedaban bloqueados. Lo que más echaban en falta era el pan, que llegaba a la venta en un carro desde varios kilómetros y que, en ocasiones, tardaba en aparecer quince o veinte días.

Dispuesto a acabar con el problema y viendo la posibilidad de una nueva fuente de ingresos, solicita al Ministerio de Industria la licencia para comprar un pequeño horno de pan. En muy poco tiempo, por calidad y servicio sirven el pan en veinte kilómetros a la redonda. Eran sus hijos quienes repartían las hogazas por los pueblos, subidos a un carro tirado por un mulo.

El norte de Burgos era una zona pobre, y los años cincuenta aún fueron años de hambre. La familia Martínez fiaba el pan y, al año, lo cobraban en especie: hogazas por fanegas de trigo. El negocio florece, pero pronto se llega a un techo y no hay posibilidad de crecer, sino todo lo contrario, ya que son años de malas cosechas y de una acusada emigración del ámbito rural a las ciudades.

Ante esta situación, don Epifanio, doña Digna, sus hijos y sus escasos enseres, cruzan la montaña y se instalan en San Roque de Riomiera, una de las

principales villas pasiegas de lo que entonces era la Montaña, por aquella época importante comarca ganadera. Don Epifanio no es de los que se lo piensan dos veces a la hora de tener que buscar un futuro mejor para su familia, había emigrado a Castilla y no le importaba volver a su tierra. Los pasiegos son gente emprendedora y don Epifanio es un claro exponente de ello.

Es el año 1961, y tras no pocas dificultades, la familia Martínez consigue alquilar una panadería, la cual combina con la venta de otros artículos de alimentación, como aceite, azúcar, café, bacalao, etc., y la venta de piensos. Nunca abandonó a don Epifanio y doña Digna su instinto por los negocios, y el duro trabajo de la familia se veía recompensado de año en año.

Sus hijos van acabando la escuela primaria, y no hay dinero para poder mandarlos a la escuela superior. Saben que lo único que les pueden ofrecer es su negocio y su saber hacer; es por ello que don Epifanio decide ser a partir de este momento su único profesor, que les aleccionará sobre los negocios y la vida. Los siete hermanos, acostumbrados desde pequeños a trabajar no desaprovecharon las lecciones de sus padres. Vivían años difíciles, pero en la casa de los Martínez había ganas y nunca faltó la motivación. El matrimonio Martínez nunca les obligó a trabajar, sino que les involucró en un proyecto en el que creían, aunque todavía sin atisbar su alcance.

No habían pasado tres años desde su instalación en San Roque de Riomiera cuando Epifanio ve un anuncio en el periódico en el que se ofrecía el traspaso de una panadería en Santander. No se lo piensa. Hasta ahora los negocios van bien, pero la comarca pasiega empieza a quedarse pequeña para sus sueños de expansión. En 1964 se hace con el traspaso de la panadería por 750.000 pesetas, de las que paga en mano 350.000 y el resto en plazos trimestrales de 100.000 pesetas. Los hornos no paran en la santanderina cuesta de la Atalaya, otra vez los criterios de calidad y servicio vuelven a dar buenos resultados a la familia Martínez. Se amasan 400 kilos de harina y se hacen 500 kilos de pan, que distribuyen ellos mismos por pequeñas tiendas de la capital cántabra.

Al año siguiente, don Epifanio compra otra panadería de la que se encargan sus hijos mayores, aún adolescentes. Y es que don Epifanio siempre tuvo muy claro que el éxito del negocio dependía del nivel de involucración de sus hijos, y por ello en todo momento les hacía partícipes de la gestión, creando de esta manera un equipo de trabajo que con los años se va consolidando. Pronto se unen las dos panaderías y se aumenta la producción. Ayudados por seis empleados, dos vehículos y la fuerza de los hombros, los hermanos Martínez reparten el pan puerta a puerta cargados con enormes cestos. Pero la jornada no acababa ahí, por la tarde había que hacer y empaquetar los palillos, e ir al aserradero para acarrear los despieces de las traviesas de las vías del tren para alimentar el fuego de los hornos.

En la panadería Martínez se pasa de los ocho sacos de elaboración a los veinticinco, y en 1969 se amplía el negocio con la compra de un pequeño y arruinado obrador de pastelería. Este negocio arruinado, de 250 metros cuadrados y seis trabajadores, va a ser el pistoletazo de salida de los Martínez en la repostería.

Pronto el obrador se rentabiliza, la familia Martínez se va distribuyendo según sus aptitudes y preferencias dentro del floreciente negocio. El mercado absorbe el cien por cien y la familia se plantea la posibilidad de ampliar el negocio de la repostería sin abandonar la actividad de la panadería.

La unión y el trabajo bien distribuido entre los hermanos van a convertir en muy poco tiempo los pequeños negocios artesanales en una empresa con futuro. De nuevo, las máximas de calidad y servicio han vuelto a dar sus frutos: en 1970 ya se fabrican palmeras, bollos, magdalenas, sobaos pasiegos y una larga lista de productos; los emprendedores Martínez ponen su vista en los mercados limítrofes como Vizcaya y Asturias.

El proyecto toma cuerpo y la familia, como en tantos otros momentos decisivos, se une como una piña. En 1973 se constituye la sociedad limitada Hermanos Martínez y se construye la primera planta de fabricación de

Repostería Martínez. A las instalaciones, en una nave de 1.400 metros cuadrados, se incorpora nueva maquinaria y se duplica la producción.

Herederos del mismo espíritu emprendedor que su padre, los siete hermanos Martínez han sabido continuar la línea trazada por el cabeza de familia. Ya tienen una empresa en toda regla, y juntos se reparten las tareas estratégicas de la empresa, consiguiendo que se quede pequeña en ilusiones y aspiraciones. La unidad es su mejor arma, la seriedad su mejor carta de presentación. Año tras año superan las expectativas más optimistas. El crecimiento es vertiginoso y se abren nuevos mercados. La red comercial se extiende por toda la cornisa cantábrica y las provincias de Burgos, Valladolid y Palencia.

El ascenso es imparable, y después de casi seis años de la compra del obrador, la estrategia comercial aconseja el salto a nuevas zonas de venta del mercado nacional. Es necesaria una nueva expansión. Esto implica una fuerte inversión que permite alcanzar cotas más altas de producción con la que abastecer una red comercial que abarque todo el territorio comercial.

En 1975, el consejo familiar llega a la conclusión de que la estrategia productiva y de mercado aconseja la construcción de una nueva factoría que esté más próxima y facilite la comunicación con nuevos mercados como Madrid o Andalucía. Con una inversión cercana a los 200 millones se levantan en Briviesca (Burgos) tres naves que ocupan una superficie de 7.500 metros cuadrados, donde se ponen en funcionamiento varias líneas de producción totalmente automatizadas. La mentalidad empresarial de la familia Martínez no da ni un paso en falso, ha sabido mantener la tradición y el carácter artesanal, sin dejar de introducir las modernas técnicas de producción, la investigación y el desarrollo.

Como anteriormente ocurrió con la fábrica de Santander, los esfuerzos realizados en el ámbito comercial empujan el importante crecimiento de la fábrica burgalesa de Briviesca.

Año tras año se han ido sucediendo diferentes ampliaciones, tanto en la propia factoría, que actualmente ocupa unos 40.000 metros cuadrados, como en las instalaciones y maquinaria destinada a la producción.

A principios de la década de los noventa, cuando la demanda una vez más supera la producción, la empresa Martínez se planteó la posibilidad de abrir una nueva planta de fabricación.

En 1993 se inauguró la nueva fábrica de El Espinar (Segovia). Dos años después, los Martínez apuestan una vez más por el futuro y abren una nueva fábrica en Santander, así como la sede de las oficinas centrales. En sus tres décadas de vida, Repostería Martínez ha registrado un crecimiento constante. En los últimos años llegó a multiplicar por diez su facturación. Si en 1985 era de 1.334 millones de pesetas, en 1997 ha llegado a alcanzar los 14.000 millones.

Pero el principal activo de Repostería Martínez es su gigantesca red de distribución, con 43 delegaciones en España y más de 600 vendedores que llegan a más de 68.500 puntos de venta y realizan 106.000 actos de venta semanales. De esta forma, la empresa familiar ha conseguido que el 50% de sus productos se venda en la tienda tradicional y la otra mitad en las grandes superficies.

Repostería Martínez quiere pasar de ser una empresa familiar centrada en España a globalizar su mercado. Para ello ha adoptado diferentes medidas, como la de contratar un director general externo a la familia o la de fichar para motivos publicitarios y de promoción a una primera figura del deporte como Miguel Indurain.

La familia Martínez ha recurrido a profesionales de reconocido prestigio para realizar la primera incorporación de un director general externo con el fin de ejecutar un ambicioso plan que revolucionará la compañía en un período que será decisivo para el despegue en el extranjero de la sociedad. Todo está preparado en la Repostería Martínez para que 1998 signifique un año de inflexión en la compañía.

Repostería Martínez está llevando a cabo un intenso programa de internacionalización, por ello participa junto a otras empresas españolas en una sociedad que instalará un «cash» en Moscú; también intensificará su consolidación durante el presente ejercicio en aquellos mercados en los que ya se pueden encontrar sus productos, como Alemania, Francia, Inglaterra, Bélgica, Italia, Rusia, la costa occidental de África y China.

A esto hay que añadir el estudio que está desarrollando la compañía junto con la Cátedra de Pediatría de la Universidad de Cantabria para determinar el papel que deben cumplir los artículos de repostería dentro de la dieta de la población infantil. Esta línea de trabajo se complementa con otra investigación en colaboración con la Universidad de Navarra para el diseño de productos enriquecidos especialmente para personas de la tercera edad.

Repostería ha asumido una serie de criterios como resultado de dichas investigaciones que permitirán asegurar la adecuación de sus productos a una dieta equilibrada de la población. Además, se han logrado importantes avances en el diseño nutritivo de sus artículos, con disminución en su contenido de colesterol, grasas saturadas y azúcares, y un enriquecimiento de vitamina E.

Repostería Martínez ha aumentado tanto su plantilla que de 35 trabajadores en el ejercicio del año 1970 ha pasado a 1.108 en el presente ejercicio; así como su producción, que a finales del pasado año 1997 se situaba en 32.000 toneladas. Para hacerse una idea de su frenética actividad, la empresa consume al año más de 60 millones de huevos y 10.000 toneladas de harina.

Miembros familiares incorporados a la empresa

Actualmente, Repostería Martínez cuenta en su cuadro directivo con la segunda generación de la familia Martínez al completo. A ellos hay que añadir dos miembros de la tercera generación, que ya se encuentran incorporados a la compañía.

Dicho cuadro directivo se conforma así:

Doña Ana María Martínez Ruiz, consejera.

Don Manuel Fernández Samperio, consejero y director de Producción de la planta de Santander.

Don Clemente Martínez Ruiz, consejero y gerente de Panadería Martínez.

Don Nicanor Martínez Ruiz, consejero y director general de la delegación de Madrid.

Don Jesús Martínez Ruiz, consejero y director de Producción y Calidad del Grupo Martínez.

Don Luis Martínez Ruiz, presidente.

Don Epifanio Martínez Ruiz, consejero y director de Desarrollo de Producto y Nuevas Tecnologías.

Doña Isabel Martínez Ruiz, consejera y directora de Marketing.

Como anteriormente se ha mencionado, hay dos miembros de la tercera generación incorporados en la compañía:

Ana Fernández Martínez, desempeña funciones en el Departamento Contable-Financiero.

Inmaculada Fernández Martínez, desempeña funciones en el Departamento Contable-Financiero.

Procedimiento de sucesión

En 1976, don Epifanio Martínez cumple 66 años y decide retirarse de la primera línea ejecutiva de la empresa. Sabe que sus hijos están preparados y capacitados para llevar la empresa. De hecho, desde un principio

ha formado con sus hijos un equipo de trabajo que ha podido con todos los obstáculos que se han ido presentando; él, con la ayuda inestimable de su esposa, doña Digna Ruiz, ha sabido inculcar en sus hijos un combinado de valores que no pueden fallar, esfuerzo, sacrificio y sentido común para los negocios. A ello hay que unir la convicción de que para crecer era imprescindible la reinversión de los beneficios, contención del gasto y control del riesgo, sin asumir aquellos no estrictamente necesarios. Por ello, la sucesión en Repostería Martínez no es en absoluto traumática, debido principalmente a dos factores:

- a) Así como sus hijos habían apoyado sin fisuras a su padre para la creación y desarrollo del negocio familiar, don Epifanio cree que sus hijos están plenamente capacitados para llevar las riendas de la empresa y continuar el negocio familiar, pasando a ser consejero, aunque sigue teniendo una presencia fundamental.
- b) El matrimonio Martínez realiza la donación de la empresa a sus hijos, distribuyendo la propiedad de la compañía en partes iguales, con lo que no se produce ningún agravio comparativo entre ninguno de sus hijos.

Por ello, 1976, año en el que se produce la donación, el cambio generacional en Repostería Martínez no supuso profundos cambios en su estructura organizativa ni en su doctrina empresarial. Cada uno de los socios-hermanos tenía ya en esos momentos asignada una tarea de responsabilidad que no varió con la retirada de los fundadores.

Don Epifanio y doña Digna desde entonces se fueron desvinculando progresivamente de lo que era el día a día de la empresa, aunque sus hijos siempre les consultaron aquellas decisiones de gran trascendencia para la empresa, y sobre todo siguieron siendo el vínculo de unidad y punto de encuentro donde siempre se podía solucionar las diferencias de criterios entre los socios-hermanos.

Desde entonces, el consejo de administración tiene como presidente a uno de los socios-hermanos, el cual varía cada dos años. También cuenta con una dirección general, que hasta septiembre de 1997 ha recaído en uno de los hermanos. Ello es debido a la filosofía empresarial-familiar de que las decisiones deben tomarse por consenso y por el respeto mutuo que siempre se han tenido. Nunca se han producido protagonismos entre hermanos. Cada uno se ha acoplado muy bien a un área con una gran disciplina, esfuerzo y entusiasmo.

Programa de sucesión

La familia Martínez decidió instaurar, el 6 de junio de 1994, un protocolo familiar que regulase las relaciones entre la compañía y la familia, el cual establece, en su primer punto, que tiene la intención de incrementar la garantía de futuro de la empresa, desarrollando normas para las relaciones entre los miembros de la familia y los propietarios de la compañía. Normas que sirvan para prevenir posibles problemas y para colaborar en una transmisión ordenada de la empresa a la tercera generación.

La incorporación de la tercera generación queda determinada en dicha carta magna familiar, por la cual los posibles candidatos de la tercera generación que quisieran incorporarse deben cumplir una serie de requisitos y respetar una serie de valores determinados de antemano en el protocolo.

Dichos requisitos quedan recogidos en el capítulo quinto «El trabajo en la empresa familiar», el cual dice en sus puntos más significativos:

1. De los miembros se seguirá como principal criterio que sean personas trabajadoras, cumplidoras, en las que se pueda depositar confianza.
2. Se espera de ellos que acepten sin suspicacias el trabajo que se les asigna en razón de sus cualidades, sin presentar problemas porque otros miembros de la familia lleven a cabo trabajos diferentes.

3. A la hora de incorporarse no se discriminará en razón de los estudios, aunque éstos se tendrán en cuenta en la asignación de responsabilidades.
4. La incorporación a la compañía está reservada a las personas consanguíneas, no a sus cónyuges.
5. Se considera obligatorio para los que desean incorporarse después de terminados sus estudios universitarios, que trabajen de dos a tres años en otra empresa. Se ayudará a que se encuentre dicho trabajo.
6. Una vez incorporados se prefiere que, en la compañía, los miembros de la tercera generación no trabajen a las órdenes de su padre o madre, sino a las de otro miembro de la segunda generación o de un directivo no familiar.
7. Se considera muy importante la discreción de las personas incorporadas en cuanto a comentar, fuera del lugar adecuado, las características y modos de trabajar de sus superiores, sin llevar a casa los problemas personales que ven, o piensan que existen, en la compañía.
8. La remuneración de la tercera generación será una remuneración de mercado, dentro de los sistemas establecidos en la empresa.
9. Tanto los miembros de la tercera generación como sus padres, estarán plenamente informados de cuál es su situación en el trabajo y el resultado de la evaluación de sus capacidades.
10. Existirá un comité de protocolo formado por algún miembro del consejo de administración y personas externas a la familia, que cuidará especialmente de la incorporación, evaluación, promoción, remuneración y, en su caso, jubilación de los miembros de la familia.
11. En la promoción de los miembros de la familia no se otorgará el nivel de directivo hasta tener un mínimo de tres años de antigüedad en la compañía.

12. Los miembros de la familia no gozarán de privilegios especiales sobre directivos no familiares de un mismo nivel.

Dichos requisitos sirven de parámetros para que la incorporación de la tercera generación sea ordenada y no cause ningún tipo de desequilibrio, manteniendo en la compañía los valores que sus fundadores don Epifanio y doña Digna iniciaron en 1952.

Conclusiones

El aspecto más significativo es la forma en que cada uno de los siete hermanos ha podido desarrollar sus funciones sin plantear conflictos familiares.

Ello habría sido imposible sin un auténtico convencimiento de que la unidad entre los miembros de la familia es el valor más importante a conservar.

Es posible que el hecho de que la empresa haya estado en continua expansión ha permitido una ocupación para cada uno de ellos que les diera contenido a su trabajo.

Es significativa la estructuración del gobierno de la compañía con la forma del «team at the top», a base de un consenso entre los hermanos en el consejo de administración para establecer las estrategias empresariales y una rotación en el cargo más representativo.

Este procedimiento no es usual en las empresas familiares, en donde existe normalmente la figura del familiar que asume el liderazgo de la empresa. Sin embargo, existen empresas con notorio éxito que también lo aplican, como es el caso de la empresa de perfumería catalana Antonio Puig, S.A.

A pesar de que la incorporación de la segunda generación se produjo sin considerar las aptitudes de los miembros, debido a las circunstancias, en la actualidad, se establecen unas normas de relación entre la familia y la

empresa a través de un protocolo familiar bastante elaborado, como se ha podido comprobar.

Por otra parte, no se puede perder de vista que en la elaboración del protocolo son pioneros, como en otros tantos puntos, pues cuando lo hicieron todavía no se tenía una gran experiencia sobre estos temas.

El valor de estar comprometidos hasta donde se puede con el desarrollo de la propia empresa, que fue inculcado por el matrimonio fundador, es constantemente aplicado por los hermanos.

Conclusiones generales

El análisis conjunto de los casos de empresas familiares expuestos permite una serie de consideraciones generales dignas de mención:

- 1.^a No existe un proyecto específico de formación y de determinación del sucesor. Por el contrario, se opta por ir adecuando los órganos de gobierno de la empresa para que sean éstos los que determinen tanto el sucesor como los posibles procedimientos para su elección y formación, en su caso.
- 2.^a En las empresas con varias generaciones de antigüedad existe una mayor restricción para la incorporación de familiares en la gestión de la empresa, y en muchas de ellas se ha prohibido totalmente, dejando que los familiares participen únicamente en el consejo de administración.
- 3.^a En las empresas en que ha participado un consultor externo especializado en ayudar a estructurar la problemática familia-empresa, existe una plataforma de funcionamiento que ofrece muchas más garantías de continuidad familiar, al tener estructurados los órganos de gobierno de acuerdo con las necesidades de la empresa y de la familia.
- 4.^a Se aprecia poca predisposición a la incorporación de consejeros independientes en el seno de los consejos de administración, a pesar de ser una práctica habitual en países que han profundizado más esta proble-

mática, como los EE.UU., y ser un procedimiento recomendado por todos los consultores especializados.

- 5.^a Parece evidente que la problemática familiar aparece con mucha más fuerza al incorporarse la tercera generación, en la medida que el desarrollo de la empresa haya podido superar el pase de la primera a la segunda. Las estadísticas confirman este hecho, pues se conoce que el 33% de las empresas familiares continúan como tal después del pase de la primera a la segunda y sólo un 15% superan el pase de la segunda a la tercera.

Anexo 1

INCIDENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

	Porcentaje sobre la muestra	Intervalo de confianza del 95% en porcentaje
Número de EF	71	68-74
Ventas de la EF	61	57-65
Número de empleados en la EF	62	59-66
Exportación de la EF	59	55-62

EF (Empresa Familiar). (Gallo y García Pont, 1989).

La comparación en las cifras de ventas, número de empleados y exportación, entre las empresas familiares y las empresas no familiares españolas, así como la variación de los porcentajes correspondientes a las empresas familiares según diferentes intervalos por tamaño de las empresas en ventas, aparece en la siguiente tabla.

COMPARACIÓN ENTRE EMPRESA FAMILIAR Y EMPRESA NO FAMILIAR

	EF	ENF
Venta media (en millones de pesetas)	1.274	2.032
Número medio de empleados por empresa	90	142
Ventas por empleado (en millones de pesetas)	14,16	14,20
Porcentaje de exportación sobre ventas	8,17	9,01

<i>Volumen de ventas entre: (millones de pesetas)</i>	<i>Volumen de ventas entre: (millones de pesetas)</i>			
	200-500	501-1.000	1.000-5.000	Más de 5.000
Número de EF en porcentaje	74	71	69	53
Ventas de las EF en porcentaje sobre las ventas totales del grupo de EF y ENF	74	71	67	48
Número de empleados de las EF en porcentaje	78	58	67	48
Exportación de las EF en porcentaje	70	58	56	45
Número de empresas en la muestra	325	201	184	36

EF (Empresa Familiar). ENF (Empresa no Familiar). (Gallo y García Pont, 1989).

Anexo 2. PRESENCIA E INCIDENCIA DE LAS GRANDES EMPRESAS FAMILIARES EN ESPAÑA

Al mismo tiempo que la disminución de la presencia de empresas familiares en el grupo de las 1.000 empresas más grandes de España, es oportuno resaltar dos hechos. En primer lugar, y como puede observarse en la tabla «Orígenes» siguiente, la elevada proporción de empresas familiares (marcadas con asterisco) que han logrado formar parte del grupo de las 1.000 tras pocos años de vida. Lo cual es un índice de la vitalidad con que nacen las empresas familiares y la energía que despliegan estas empresas en sus primeros años de vida.

ORÍGENES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES (1992)

Origen	Número de empresas	%	Dimensiones medias de cada grupo de empresas en 1992			
			Ventas (valor medio en mill. de ptas.)	Plantilla	Vtas./plant. (mill. de ptas.)	Edad media (años)
EF - EF - EF	64	27,9%	21.671	1.369	33	54
ef - EF - EF	27	11,8%	16.258	592	49	38
? - EF - EF ⁰	10	4,4%	23.111	1.378	44	16
ef - ef - EF	73	31,9%	15.133	346	184	40
? - ef - EF ⁰	40	17,5%	13.345	320	391	14
? - ? - EF*	15	6,5%	19.335	418	1.647	6
Total	229	100%	18.142	737	384	28

EF (Empresa Familiar).

EF: Empresas incluidas en el grupo de las 1.000.

ef: Empresas no incluidas en el grupo de las 1.000.

(Gallo, Cappuyns y Estapé, 1996).

En segundo lugar, los destinos que han alcanzado las grandes empresas familiares después de los 20 años de andadura, que van del 1972 al 1992. Algunas de ellas como se ve en la siguiente tabla «Destinos» han pasado de ser empresa familiar a ser empresa no familiar (el 29,6%) y otras han «abandonado» el grupo de las 1.000 más grandes (el 18,1%), pero lo que resulta más preocupante es que el mayor porcentaje de ellas (36%) corresponde a empresas que han «desaparecido» de las bases de datos, bien porque han cerrado sus actividades empresariales o bien por haber sido absorbidas por otra empresa que no ha considerado conveniente conservar el nombre de la primera, y no se puede olvidar que este índice de desaparición no ha ocurrido en empresas pequeñas o medianas, sino en unas empresas que en 1972 estaban entre las más grandes de España.

DESTINOS ALCANZADOS EN 1992 POR LAS EMPRESAS FAMILIARES (1972)

Dimensiones medias de cada grupo de empresas en 1972						
Destino	Número de empresas	%	Ventas (valor medio en mill. de ptas.)	Plantilla	Vtas./plant. (mill. de ptas.)	Edad media (años)
EF	64	16,33%	16.724	1.569	29	34
ef	71	18,11%	8.535	658	24	40
ENF	43	10,97%	21.564	2.155	28	35
enf	73	18,62%	8.071	737	19	40
?	141	35,97%	7.973	743	20	29
Total	392	100%	12.699	1.172	24	36

EF (Empresa Familiar).

ENF (Empresa no Familiar).

EF y ENF: Empresas incluidas en el grupo de las 1.000.

ef y enf: Empresas no incluidas en el grupo de las 1.000.

(Gallo, Cappuyns y Estapé, 1996).

Anexo 3. SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

MUESTRA DE 200 EMPRESAS FAMILIARES CON MÁS DE 20 EMPLEADOS Y 5 AÑOS DE VIDA EN 1924 - 1984

80% había desaparecido como empresa independiente.
20% continuaba como empresa independiente.

2% otros propietarios, han crecido a varios miles de empleados.
5% otros propietarios, continúan con un tamaño similar.
13% era propiedad de la misma familia.

9% no ha crecido en número de empleados (la mayoría ha disminuido su tamaño).
4% sí ha tenido un crecimiento continuo en número de empleados.

Promedio de vida de las EF (hasta que es vendida, desmembrada o liquidada).
55 años (entre 2ª y 3ª generación).
1/3 menos de 30 años
1/3 entre 30 y 60 años
1/3 más de 60 años

EF (Empresa Familiar).
(Ward, 1986).

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, José Luis, Gallo, Miguel Ángel y Ricart, Joan Enric. «Prácticas de gobierno en España». IESE, 1998. En prensa.
- «American Family Business Survey». Mass Mutual y Arthur Andersen, 1997.
- Aronoff, Craig y Ward, John. «Family Business succession: The final test of greatness». *Family Business Leadership Series*, N° 1992.
- Ayres, Glenn R. «Rough family justice: Equity in family business succession planning». *Family Business Review*, spring 1990.
- Badaracco, Joseph L. y Ellsworth, Richard R. «Leadership and the quest for integrity». Harvard Business School Press, 1988.
- Barach, Jeffrey A. y Ganitsky, Joseph B. «Successful succession in family business». *Family Business Review*, summer 1995.
- Barnes, Louis B. y Hershon, Simon A. «Transferring power in the family business». *Harvard Business Review*, 1976.
- Beckhard, R. y Burke, W. «Preface». *Organizational Dynamics*, 1983.
- Berenbeim, Ronald E. «How business families manage the transition from owner to professional management». *Family Business Review*, spring 1990.
- Bork ... [et al.]. «Working with family business». Jossey-Bass, 1996.
- Briere, C. «Les entreprises familiales en France». 31, 1991.
- Catry, Bernard y Buff, Airielle. «Le gouvernement de l'entreprise familiale». Publi-Union, 1996.
- Davis, Peter. «Family business: Perspectives of change». *The Wharton Annual*, fall 1983.
- Donckels, Rick. «Succession problems in family firms: Some theoretical considerations and empirical evidence for Belgium». UFSAL. Bruselas, 1988.
- Donnelley, Robert. «The family business». *Harvard Business Review*, diciembre 1973.
- Dyer, W. Gibb. «Cultural change in family firms». Jossey-Bass, 1986.
- Fiegner, Mark K. ...[et al.]. «A comparison of successor development in family and non family business». *Family Business Review*, winter 1994.

- Friedman, Stewart D. «Sibling relationships and intergenerational succession in family firms». *Family Business Review*, spring 1991.
- Gallo, Miguel Ángel y García Pont, Carlos. «La empresa familiar en la economía española». *Papeles de Economía Española*, 39/40, 1989.
- Gallo, Miguel Ángel. Documento de Investigación «Empresa Familiar: Directivos que no son miembros de la familia», 1991.
- Gallo, Miguel Ángel y Estapé, María José. «La empresa familiar entre las 1.000 mayores empresas de España». *La Empresa Familiar - 4. Estudios y Ediciones IESE*, 1993.
- Gallo, Miguel Ángel, Cappuyns, Kristin y Estapé, María José. «La continuidad de las empresas familiares». *La Empresa Familiar - 5. Estudios y Ediciones IESE*, 1996.
- Gallo, Miguel Ángel, Cappuyns, Kristin. «Incorporación de graduados universitarios a la empresa familiar». *D.I. n° 304, IESE*, 1996.
- Gallo, Miguel Ángel, Cappuyns, Kristin. «Consejos de administración en empresas familiares: Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad». *D.I. n° 346, IESE*, 1997.
- Gersick, K. ... [et al.] «Generation to generation». Harvard Business School Press, 1997.
- Goldberg, Steven D. y Wooldrige, Bill. «Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms». *Family Business Review*, spring 1993.
- Goldberg, Steven D. «Research note: Effective successors in family-owned business: Significant elements». *Family Business Review*, summer 1996.
- Hugron, Pierre. «Profil des entreprises familiales» EHEC, Montreal. 1990.
- Lansberg, Ivan. «The succession conspiracy». *Family Business Review*, summer 1988.
- Lansberg, Ivan y Astrachan, Joseph H. «Influences of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors». *Family Business Review*, spring 1994.
- Lea, James W. «Keeping it in the family». John Wiky and sons, 1991.
- Leach, Peter. «Managing the family business in the UK». Stoy Hayward, 1990.
- Malone, Stewart C. «Selected correlates of business continuity planning in the family business». *Family Business Review*, winter 1989.

- Mandelbaum, Leonard. «Small business succession: the educational potential». *Family Business Review*, winter 1994.
- Perkins, Guillermo L. Tesis Doctoral «Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del equipo directivo en las empresas familiares», 1992.
- Regojo, Pedro y Silva, Jorge. «As empresas familiares entre as 1.000 maiores de Portugal» AESE, 1997.
- Schwartz, Marc A. y Barnes, Louis B. «Outside boards and Family Business. Another look». *Family Business Review*, fall 1991.
- Smyrnios, Kosmas, Romano, Claudio y Tanewski, George. «The australiano family and private business survey». Monash University, 1997.
- Sonnenfeld, Jeffrey A. y Spence, Padraic L. «The parting patriarch of a family firm». *Family Business Review*, winter 1989.
- Ward, John. «How many will survive in 2046?». *Family Enterprise*, nº 9, marzo 1986.
- Ward, John. «Keeping the family business healthy». Jossey-Bass, 1986.
- Ward, John y Handy, James L. «A survey of board practices», *Family Business Review*, fall 1988.
- Ward, John. «Creating effective boards for private enterprises». Jossey-Bass, 1991.