

El relevo generacional en la empresa familiar

En la era actual de la revolución tecnológica y la economía global, el modelo de empresa familiar se ha querido ver en muchos casos como un reducto del pasado, un modelo ineficaz con dificultades para crecer e incluso para sobrevivir, y en algunas ocasiones incluso un obstáculo para la competitividad. Pero los datos existentes demuestran todo lo contrario. La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional.



Greta Muñoz
Associate Principal de
Michael Page Executive Search

En la Unión Europea, existen 17 millones de empresas familiares que emplean a más de 100 millones de personas y suponen el 60% del tejido empresarial. En España, según datos del Instituto de Empresa Familiar, el 75% de las empresas de carácter privado es familiar, es decir, dan empleo a más de 13,5 millones de trabajadores y su facturación equivale al 70% del PIB español.

La empresa familiar cuenta con potenciales ventajas competitivas. Entre ellas, su vocación de continuidad, que permite una visión de gestión a largo plazo evitando los errores de la gestión a corto plazo; la capacidad para desarrollar una destacada cultura corporativa y un fuerte sentimiento de lealtad e identificación del trabajador con la empresa.

Dos grandes empresas familiares en España que dan ejemplo de longevidad y éxito son Codorniu, fundada en 1551 y con cinco siglos de vida y éxitos; o la compañía Osborne, dirigida hoy en día por la sexta generación desde que fuera fundada por Thomas Osborne en el año 1772. Pero, ¿qué retos

deben afrontar este tipo de empresas para que, según indican las estadísticas, solo un tercio consigan pasar con éxito de la primera a la segunda generación, y de estas únicamente la mitad lleguen a la tercera?

Una transición exitosa

Algunas investigaciones confirman que suelen ser varias las amenazas a las que este tipo de empresa tiene que enfrentarse en el momento del relevo generacional. En algunos casos el fundador no encuentra el momento justo para hacer el traspaso y va retrasando la decisión con la consecuente prisa en el último momento por realizarla. Hay que tener en consideración que una transición exitosa puede necesitar de tres a cinco años para llevarse a cabo y precisa de una correcta planificación e implementación.

Es primordial tener muy claras las funciones que ejerce el Consejo de Administración y el Consejo de Familia, y para ello, entre los miembros de la familia debe existir una comunicación fluida. A todo esto hay que añadir que muchas veces el fundador tiene que vencer a su

vez los miedos propios de dejar de ocupar una posición de poder central en la familia como consecuencia de la pérdida del control de la empresa.

Según un reciente estudio, la empresa familiar suele priorizar más la continuidad generacional en la dirección de la compañía que la profesionalización y adecuación a un mercado competitivo. Esto puede originar en algunos casos un relevo no adecuado y falto de éxito para el liderazgo de la misma. La contratación de directivos no familiares se convierte en estas situaciones en un punto trascendental de cara a la continuidad. La incorporación de un "extraño" en un cargo directivo puede generar controversia, pero en el caso de no haber un "heredero" natural y competente, es fundamental que este cuente con la confianza de la familia para llevar a cabo acciones propias que solo podrán ser consecuencia de la seguridad que la familia le traslade a la hora de traspasar responsabilidades.

Asesoramiento externo

En este tipo de situaciones el asesoramiento de un profesional externo especialista en la selección de directivos es muy recomendable ya que, de manera completamente aséptica, ayuda a identificar el profesional idóneo para asegurar que la compañía siga siendo competitiva en el futuro.

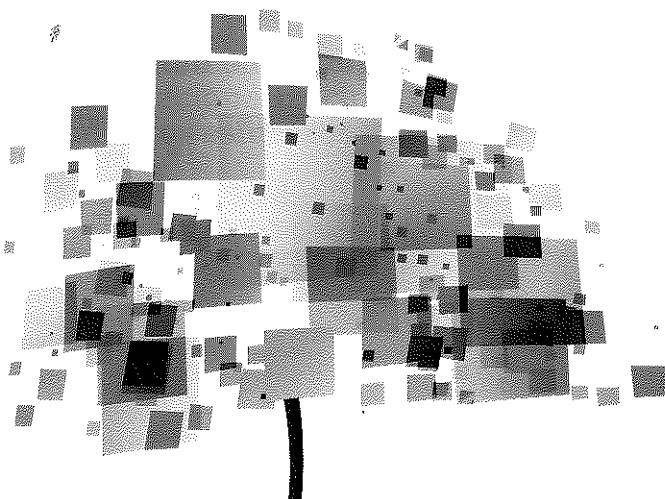
En Michael Page Executive Search solo durante el último año hemos colaborado con numerosas empresas de carácter familiar (representan hoy el 32% de nuestros procesos de selección) con la incorporación de miembros en sus comités de dirección en diferentes circuns-

tancias. En algunas ocasiones para ayudar a dar entrada a una nueva generación con previa experiencia en la gestión en el mismo sector; en otros casos con la selección de directivos especialistas en la internacionalización y la apertura de nuevos mercados, así como para lograr la modernización y profesionalización en algunas de ellas a través del desarrollo de nuevos canales de negocio como puede ser el canal *online*, tan en auge en estos últimos tiempos.

Trabajamos también de forma proactiva en la incorporación de directivos para proyectos de duración determinada (*Interim Management*) correspondientes a la apertura/cierre de unidades de negocio, reorganizaciones estructurales y/o departamentales o, sobre todo, asesoramos sobre cómo tutelar o suavizar el proceso de transición entre una y otra generación con el fin de ayudar a la entrante a ir cogiendo las riendas de la empresa poco a poco y así afianzar el correcto relevo generacional. Sentar las bases de la transición

en la elaboración de un Protocolo Familiar suele ser también recomendable para establecer las reglas del juego y anticiparse a futuros conflictos. En dichos documentos se define el tipo de transmisiones y de órganos de gestión que se necesitan, las personas que pueden formar parte de la empresa y a quién se le podrán vender las acciones. Lo fundamental es crear con anterioridad los eslabones de gobierno de la empresa: consejos de administración y consejos de familia.

El futuro de muchas empresas familiares depende de este relevo generacional. Pero algo prevalece sobre todo lo demás, al margen del Protocolo Familiar; es importante que el relevo generacional de la empresa familiar se construya sobre principios morales inculcados por el fundador y sea asumido por los sucesores. Estos principios serán los pilares que permitirán garantizar a lo largo de varias generaciones la continuidad de un exitoso y longevo proyecto empresarial.



Es importante que el relevo generacional de la empresa familiar se construya sobre principios morales inculcados por el fundador y sea asumido por los sucesores