

La Sucesión en la Empresa Familiar: como cambiar la gorra de capitán por la “cap” del crucero.

por *Carlos Mango*

Además del deseo de alcanzar los objetivos medios, como son generar los fondos para la supervivencia y mantenimiento de su grupo familiar y para el crecimiento de la empresa a través de la reinversión permanente, parece ser que el objetivo final del fundador de una empresa familiar, es trascender transformando su sueño en realidad. Es decir, perdurar en el tiempo en la consideración y reconocimiento de toda la sociedad en la cual interactúa a través del paso de las distintas generaciones.

Para tal finalidad es necesario que el fundador planifique ordenadamente y sin pausa la sucesión. Hay estadísticas que indican que las empresas familiares que comenzaron con la planificación de las transferencias de mando, control y propiedad con mayor anticipación, fueron exitosas y otras en las que dicho proceso se prolongó, aún indefinidamente hasta la desaparición física del fundador, tuvieron la poca fortuna de no poder sobrevivir.

Para contribuir al proceso y a la decisión de quien tiene que tomar tan importante medida, la familia y la empresa tienen un papel preponderante y deben efectuar dicho aporte con mucha delicadeza, inteligencia y comprensión en lugar de fuerza; imposición o confrontación.

Existen algunos miedos en el empresario que tiene que emprender la retirada que provocan su resistencia e intransigencia. Aquí se presenta una descripción de los mismos y se aportan algunas soluciones:

- Miedo a perder poder: uno de los objetivos -quizás el más importante del empresario familiar- es la trascendencia. Para ello primero tiene que lograr el reconocimiento, tanto en el orden interno como en toda la sociedad. Una vez que ha ganado ese lugar, es muy difícil que acepte la separación o retiro gradual del mismo.
Una solución a este problema está en otorgarle a quien se está retirando, alguna actividad en áreas de la empresa como representación en congresos y exposiciones; organización de eventos; vocero oficial; miembro de cámaras o asociaciones empresarias. En general se trata de buscar actividades que no constituyan una interferencia en la toma de decisiones estratégicas.
- Miedo a no disponer de los fondos necesarios para vivir o la imposibilidad de dejar atrás el recuerdo de las dificultades por las que ha tenido que transitar hasta el presente.

A través de las actividades propuestas en el punto anterior, el empresario saliente obtendrá un ingreso adicional que le ayudará a apartar los temores por la obtención de los fondos necesarios para la subsistencia.

- Miedo a la muerte: a pesar de ser un sentimiento no manifestado, puede afirmarse que en muchos casos, los fundadores son abordados por la superstición. Han considerado a la empresa como su vida; como su novia; como su amante. Y ahora que tienen que alejarse de ella es como si fueran a perder la vida; o su novia o su amante. Entonces pensando en que sin proyectos ni desafíos no encontrará motivos para vivir, dejándose llevar por el miedo hará que finalmente, éste, se transforme en realidad.

Para alejar este miedo, debe ayudárselo a fin de que pueda encontrar importantes razones para vivir, sea por nuevos intereses que aparezcan o por una nueva forma de ver la vida. Transmitir a las nuevas generaciones la experiencia, conocimientos y sabiduría, es una de las buenas oportunidades que tendrá el empresario para considerarse útil e importante y alejar, de esa manera, los temores que se habían instalado en su persona.

Adicionalmente a los miedos, existen otros motivos por lo cuales los empresarios familiares no quieren retirarse:

- Se sienten bien en la empresa y no saben qué hacer luego de retirarse. Todavía no pensaron cómo habrán de encontrarle sentido a la vida más allá de la empresa. Lo que realmente no pueden ver es que por sentirse bien están perjudicando el libre tránsito hacia las generaciones siguientes.
- Creen que la empresa no puede vivir sin ellos. Haber podido concretar el sueño de fundar su propia empresa, les otorga una visión en el sentido de que sin su presencia, ella no podrá funcionar. Al no haber ejercido la delegación y solamente haberse rodeado de empleados sin decisión, parecería que tienen razón de no querer alejarse del gobierno empresarial.
- No saber qué van a hacer sin la empresa. Así como creen que la empresa no podrá vivir sin ellos, sienten seguridad que ellos no van a poder vivir sin el poder, prestigio, seguridad y contactos sociales que han obtenido a través de aquella.
- Querer mantener el control sobre los hijos: manifiestan la preocupación de que los hijos no se lleven bien si el padre no mantiene la conducción.
- No disponer de un sucesor. Puede repentinamente existir, sea por fallecimiento u otro motivo, imposibilidad de que asuma un sucesor. Por esa razón el fundador comienza un período extenso de búsqueda de la persona o grupo de personas que asumirán el reemplazo del sucesor genuino.
- La preocupación por los ejecutivos no familiares. La confianza y la lealtad son dos valores muy tenidos en cuenta en este tipo de empresas. Por ello es que en ocasión de los procesos de sucesión, los fieles colaboradores del empresario se sienten desplazados por las nuevas generaciones. Ello los puede llevar a abandonar la empresa, situación que el fundador no considera como favorable. Por ello muchas veces deciden que lo mejor es mantenerse en el poder y retrasar la sucesión.

Con la finalidad de que los empresarios entiendan la conveniencia de iniciar y desarrollar cuanto antes el proceso de la sucesión, resultaría de utilidad la comprensión de los términos de la metáfora que da origen al título de este artículo.

Durante toda la vida del fundador al frente de la empresa que creó, ha lucido con orgullo *la gorra de capitán* que por su investidura y ejercicio del poder le correspondía.

Por dedicar muchas horas de su vida a la empresa, ha sacrificado tiempos en los que debía compartir actividades y momentos de placer en compañía de su esposa e hijos. Su cónyuge invirtió la mayor parte de su tiempo en la crianza de los hijos, los que ahora, se vinieron grandes y ya están en condiciones de participar en el proceso sucesorio.

Ha llegado la hora que el fundador y su esposa den la bienvenida a las nuevas generaciones y contribuyan para que tengan un ingreso auspicioso en la empresa.

Si por alguna de las razones que se expusieron al comienzo, el fundador manifiesta restricciones para aceptar dar un paso al costado, entonces resultará de vital importancia lograr que reconozca que tiene una oportunidad única de cambiar *la gorra de capitán* por la “cap” con visera que obsequian en los cruceros de placer.

Sin esperar más debiera iniciar el desarrollo de las actividades que, por dedicar sus tiempos a la empresa, fueron con su esposa dejando de lado, mientras entre los dos piensan en la arquitectura de su nuevo proyecto.

De esta manera, el empresario que se retira podrá, con un poco de imaginación y creatividad, destruir uno por uno los miedos y encontrar sentido a la nueva vida que, a partir de ahora, comienza en su relación con la empresa, con la familia y consigo mismo.

CARLOS MANGO

Contador Público (UBA)
Especialista en Administración de Empresas en Crisis (UBA)

E-mail: cmango@fibertel.com.ar