

MÁXIMAS SOBRE LA SUCESIÓN

18.10.20

Joan Aragonés Signes

Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum. *La palabra, cambio y aporte de valor*

La sucesión es la consecuencia lógica del *modelo de gestión* que practica la familia en el negocio que comparte. Lo importante no es saber quién debe mandar, sino crear las condiciones para que alguien pueda mandar. Lo relevante no son las personas si no los modelos de gestión y de relación.

Los padres que mandan con edades sobrepasadas, lo hacen porque sus hijos se lo consienten, porque son irresponsables y les viene mejor asumir un rol de víctimas, en detrimento de la empresa y de su familia. Están más cómodos en esa posición victimista y, además, suelen tener el irresponsable apoyo y solidaridad del entorno en el que operan, amén de contar con los inadecuados discursos que se emiten desde los medios de comunicación, la literatura del management, los institutos y las cátedras especializadas que operan en el sector.

El problema no es la relación fundador-sucesor. Las disfunciones más notables de la transmisión del negocio familiar no suelen ser las que se infieren del binomio *fundador-sucesor*, si no las que se fundamentan en la mala relación entre el sucesor y sus **hermanos o primos**, porque ellos son los catalizadores del proceso y por ende, los responsables del éxito y del fracaso de la sucesión.

Las facultades para gestionar un negocio familiar se alcanzan solo cuando el sucesor ha demostrado sus capacidades con los resultados. Las palabras, la retórica y los planes no sirven, son sólo ruidos de fondo, el aporte de valor son los resultados constatables y atribuibles de manera indubitativa al sucesor. Las escrituras de poder, los nombramientos, la parafernalia, los rituales, palabras, los planes y la retórica de poco sirven, porque las prerrogativas se obtienen por los resultados, por el aporte de valor al negocio, que motiva las adhesiones al sucesor y el abandono del amparo del fundador. Los sucesores deben tener claro que el poder se infiere del éxito.

La armonía de la sucesión se alcanza con un mix entre: **a)** la bonanza de los resultados atribuibles al sucesor; **b)** la presión del sucesor para que el padre vaya abandonando el poder; **c)** y además, debe contar con el apoyo decidido e indubitativo de los hermanos y de la madre ante el padre, defendiendo al sucesor y su aporte de valor medido por los resultados que ha obtenido.

No es fácil gestionar este proceso sin traumas, tensiones y algunas situaciones desagradables. Sin embargo, **lo peor que puede ocurrir es simplificar el proceso mecanizando su aplicación**, porque no prepara al sucesor y a la familia para gestionar un proceso tan natural como conflictivo. Porque debemos reconocer que es problemático para la pyme familiar, para las multinacionales, para la política y hasta para las instituciones religiosas, porque ceder el poder siempre suele aportar problemas, entre los transmisores, entre los aliados, entre sus colaboradores y entre terceros indirectamente afectados. Por esta razón, la Bolsa se resiente cuando se anuncia el cambio en la presidente de un Banco o de una empresa cotizada.

Si el mercado de valores se resiente ante el relevo de la presidencia de un banco, teniendo a centenares de empleados con capacidad suficiente para ocupar esa

Máximas sobre la sucesión

función o recursos y condiciones para contratar en el mercado al profesional que encaje, *¿cómo no van a tener miedo los miembros de una Pyme Familiar que se juega todo su patrimonio e ingresos futuros a una carta, cuando designa al sucesor para que gestione el negocio?*. Lo contrario sería ilógico. Por esta razón, debemos cambiar el lenguaje, hablar claro, sin tapujos y situar las cosas en su lugar. El proceso lo demanda.



Joan Aragonés Signes
Aportar valor con la palabra