

## ***Preparar la Sucesión a tiempo y bien***

La empresa familiar japonesa Kongo Gumi fue fundada en el año 578 iniciando su actividad como constructora de templos, y en 2006 fue adquirida por Takamatsu, otra gran constructora japonesa; después de 1428 años de historia, la empresa familiar más antigua del mundo dirigida por los descendientes del fundador finalizó una admirable trayectoria. De hecho, sucumbió a la gran crisis inmobiliaria local de finales de siglo pasado y de inicios de este siglo XXI y, también, a un exceso de deuda por inversiones desafortunadas.

¿Como consiguieron una longevidad de catorce siglos? Entre muchas claves de éxito, su último presidente, Masakazu Kongo, que era el cuadragésimo miembro de la familia Kongo que dirigía la empresa, destacaba la preparación del proceso de sucesión y, en concreto, la flexibilidad en la identificación/selección de candidatos a sucesores-líderes; por ejemplo, en lugar de asignar por norma el poder al hijo mayor, Kongo Gumi elegía al hijo/hija que tuviera las mejores capacidades -competencias, actitudes y habilidades- para asumir las responsabilidades de gobernar y de gestionar. La combinación de conservadurismo y meritocracia les permitió sobrevivir a lo largo de siglos a momentos especialmente críticos.

En el ciclo de vida de una empresa familiar, sabemos que sus fases de nacimiento y desarrollo/consolidación lideradas por el fundador/a son claves; también, conocemos por experiencia, que la fase de transición generacional es crítica para la supervivencia. Sin duda, uno de los principales riesgos de la empresa familiar, y particularmente de la familia empresaria, es el relevo en el liderazgo de la Organización, es decir la sucesión en su legado -patrimonio y valores-.

En Menorca, la experiencia en empresas familiares es amplia y profunda. Su historia económica moderna, como la de otros sitios singulares se escribe con la actuación decisiva de las empresas familiares frente a la casi nula presencia de empresas multinacionales o nacionales, en las que los propietarios no son familiares. Desde esta realidad, estimamos que unas 1.000 empresas familiares menorquinas deben hacer frente al reto de la transición generacional, actualmente o en los próximos años; si hiciéramos caso de las estadísticas referentes de países desarrollados, una parte significativa estaría en riesgo de desaparecer si su proceso de transición no hubiera sido debidamente anticipado y preparado.

A este escenario, contrastamos una muestra exterior de preguntas con respuestas nada recomendables: ¿A qué edad debería retirarme de la dirección y gestión ejecutiva? Pregunta dirigida a un foro de fundadores o líderes de generaciones posteriores, la respuesta es superior al 50% agregando “nunca” y “no lo sé”. ¿Tiene pensado como hacer la sucesión? A otro colectivo con perfiles similares, cerca del 80%

## ***Empresa Familiar y Familia Empresaria***

*Profesor Joan Mons, IESE Business School, Universidad de Navarra.*

respondieron no. ¿Cuál es la principal preocupación de su familia empresaria? A un tercer grupo, el relevo generacional.

¿Quién es el responsable de esta sorprendente confusión? Sencillamente, el Fundador/a, el empresario/a, el líder generacional a suceder. Es la persona clave que tiene que aceptar la idea de que un día tendrá que pasar el testigo a tiempo y bien a la Siguiete Generación. ¿Qué significa esto? Claramente, liderar el proceso de sucesión, y llegado el momento ejecutar un excelente traspaso de la empresa a la nueva generación. Ah!, y muy importante, saber retirarse del “día a día” de la empresa, para abrir una nueva etapa de descanso familiar bien merecido y/o de nuevas funciones de gobierno de gran valor y/o de nuevas iniciativas empresariales separadas. Es un camino que dura años, con paradas diferenciadas y diversas personas comprometidas, pero ninguna como, lo que yo bautizo, el Jefe.

El Sucesor es el siguiente protagonista del proceso. Lo tendrá difícil si es nombrado por el fundador sin opción a elegir como una obligación de familia o por el privilegio de un apellido. Ser propietario no implica tener capacidad para emprender, dirigir y gestionar, que es un valor en permanente desarrollo y mejora. El sucesor debe tener la voluntad de aceptar o no la nueva responsabilidad de liderar a la generación entrante. Debe sentir ilusión y motivación por el reto de conducir a la familia empresaria en una nueva etapa de su historia.

Además de los principales responsables -fundador y sucesor- conviene integrar también, en el proceso al resto de miembros de los grupos de interés: Familia empresaria, Propiedad familiar y Empresa; gestionando en red simultáneamente las actuaciones clave que influyen en el resultado del relevo generacional.

La Sucesión no es opcional, es condición necesaria e imprescindible para las empresas familiares que aspiran a perdurar en el tiempo. Como hecho previsible que es, puede y debe anticiparse y planificarse, aumentando sus posibilidades de éxito.

---

*Profesor Joan Mons, IESE Business School  
Universidad de Navarra*

*Menorca, marzo de 2014*