

FORO DE ECONOMIA DE LA GACETA **CÓMO SALIR DE LA CRISIS: IMPORTANCIA DE LAS PYMES**

Planificar la sucesión, la clave para que las empresas familiares sobrevivan

Los informes indican que solo un 30% de las pymes de origen familiar superan con éxito el cambio en la dirección de la compañía, para lograrlo es necesario preparar el proceso

R.D.L. | SALAMANCA

El proceso de sucesión en la dirección de las empresas familiares es decisivo para el futuro de dichas compañías. Es en ese momento cuando entran en juego los intereses personales de los posibles candidatos a la dirección de la compañía, y en caso de que no exista sucesores directos, hay que buscar futuros directivos que garanticen la continuidad de la pyme.

Según las estimaciones del "Family Firm Institute", un 70 por ciento de las compañías familiares no sobrevivirá en la segunda generación y el 90 por ciento no llegará a la tercera. Los datos ponen de manifiesto la complejidad de este proceso de cambio que, sin embargo, cuando se realiza con éxito supone un revulsivo para las empresas de tipo familiar. De hecho, los estudios también indican que las ventas de las pymes que superan los procesos de sucesión se incrementan de generación en generación. El crecimiento es del 5% en la segunda generación, un 8% en la tercera, un 15% en la cuarta y un 25% ya en la quinta generación.

Planificar el proceso de sucesión en la dirección de las pymes es, por lo tanto, clave para el buen mantenimiento de la empresa familiar y su capacidad para hacer frente a la crisis económica. Al respecto, todos los expertos coinciden en que la sucesión requiere del asesoramiento de profesionales para que no se convierta en un problema. El pasado mes de junio, Javier Moll, presidente del Instituto de Empresa Familiar, reconocía que la sucesión es el problema "de hoy y de siempre" e insistía en la necesidad de anticipar, planificar y preparar al sucesor para que el cambio en la dirección culmine felizmente.

En este sentido, Julio Pindado, director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Salamanca, recuerda que el cambio de dirección, ya sea de la pyme o de algún departamento, es uno de los procesos necesarios para adaptarse a la situación del entorno y superar así la crisis económica. Para que este cambio radical sea un éxito, Pindado señala la necesidad de que se desarrolle en cuatro pasos: el primero será la identificación del momento en el que se debe iniciar el proceso; la segunda etapa consiste en determinar quién puede coger el timón del negocio; la tercera pasa por la preparación del futuro directivo y el cuarto paso sería el traspaso de poderes.



Miguel Hernández, Julio Pindado y Félix Gandín en el acto que representa la sucesión en la dirección de la empresa El Hinojal.

En la sucesión es necesario identificar el momento, seleccionar el candidato idóneo, preparar al directivo y el traspaso de poderes

En ocasiones los problemas empiezan porque la sucesión no se produce en el momento adecuado. Y es que, como recuerda el experto de la Universidad de Salamanca, no siempre hay que esperar a la jubilación del directivo para plantear un cambio en la dirección, sino que un momento de crisis como el actual puede ser el detonante para iniciar la sucesión.

¿Y quién debe asumir el mando? Esta cuestión es compleja en cualquier compañía pero más aún en el caso de las empresas familiares, puesto que suele suscitarse los primeros enfrentamientos entre los miembros de la familia propietaria de la empresa. Los expertos aconsejan buscar primero dentro de la pyme al posible directivo y en caso de que no exista una persona con el perfil adecuado, buscar en el mercado laboral. Asimismo, todos coinciden en la importancia de contar con asesoramiento externo para llevar a cabo la selección.

Precisamente, hoy en día, las universidades están cubriendo estas necesidades, colaborando, como en el caso de Salamanca, con el desarrollo de procesos de sucesión en todas sus etapas.

LOS DETALLES

Participación de la Universidad en la sucesión.

El MBA en Dirección de Empresas Familiares de la Universidad de Salamanca ha participado en varios procesos de sucesión, colaborando con las empresas en la selección profesional de los posibles candidatos a la dirección, así como implicándose en la preparación de los futuros directivos. El último caso ha sido el de la empresa El Hinojal, en el que el catedrático Julio Pindado ha participado durante el año que ha durado el proceso de cambio en la dirección de la compañía.

El caso del Banco Espirito Santo. En los últimos días ha saltado a los medios de comunicación el caso del Banco Espirito Santo, entidad financiera lusa del que el principal accionista es la familia Espirito Santo, con el 20 por ciento del capital. La lucha interna que existe entre los miembros de dicha familia ha acelerado el proceso de caída de este banco arrastrado por los problemas de liquidez del grupo Rioforte, sociedad utilizada por la influyente familia portuguesa para desarrollar sus actividades industriales. La salida de la saga Espirito Santo de la gestión de la entidad se plantea como solución para evitar la quiebra del banco portugués. El caso se esta entidad bancaria es un buen ejemplo de cómo no se debe gestionar una empresa familiar y refuerza la idea de que hay que generar otros capitales para que el financiero no desaparezca.