



**Negocios de familia**

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

# ¿Qué hacer cuando los hijos dicen que no?

Mike Kohn, Family Business Magazine

## **¿Qué hacer cuando los hijos dicen que no?**

Que los hijos de la siguiente generación digan «no» a trabajar en la empresa no tiene por qué significar el final del sueño. No tiene por qué vender la empresa. Mejor empiece a verla como una inversión.

Ha dedicado toda su vida a levantar su empresa y, aunque todavía no es hora de jubilarse, sabe que sí lo es de empezar a formar a un sucesor para que asuma el control. Tal vez soñó algún día que sus hijos lo sucederían, pero en estos momentos están triunfando con sus propias carreras fuera del negocio. O puede que sí que tenga hijos interesados en sucederlo... y la sola idea le dé pánico. ¿Qué se puede hacer cuando los hijos no quieren entrar en la empresa? ¿Es venderla la única alternativa?

Ante este dilema, muchas empresas de propiedad familiar han visto que pueden conservar el negocio como una inversión de la familia sin estar directamente implicados en su funcionamiento cotidiano. ¿Es esta una vía conveniente en su caso? ¿Es la empresa una buena inversión a largo plazo para la familia? Antes de decidir, considere las siguientes posibilidades:

Estudie un posible traspaso de propiedad: Considere la posibilidad de crear una entidad que pueda tener la propiedad de la empresa correspondiente a la familia con vistas a mantener consolidada en el futuro dicha propiedad. Por ejemplo, si su empresa es una corporación, usted podría poner sus acciones en una sociedad comanditaria familiar. En esa estructura, el socio colectivo tiene las acciones con derecho a voto y controla las actividades de la sociedad. Si su empresa no es una corporación, se puede crear un consorcio de acciones con derecho a voto administrado por Papá o Mamá junto a otros familiares. También necesitará crear una estructura de gobierno para que los administradores o los socios colectivos futuros se puedan centrar en la empresa en lugar de en la resolución de conflictos familiares.

Recurra a la distribución de beneficios: Los futuros propietarios querrán ver algún rendimiento económico de su «inversión». Una forma inteligente de conservar el apoyo de los accionistas es mediante distribuciones razonables de los beneficios de la empresa. Las distribuciones entre los accionistas son una forma de empezar a concienciar a los miembros de la familia sobre su inversión en la empresa.

Busque fuera o promueva dentro: Para llevar la compañía necesitará un director general o un presidente. Quizás le interese recurrir a una empresa de selección para que busque a alguien que conozca su sector y quiera trabajar para su empresa familiar. Hacer entrar a alguien de fuera durante unos años antes de que Mamá o Papá estén dispuestos a ceder sus responsabilidades cotidianas puede ser un movimiento

inteligente, pero también puede salir mal. Un candidato cualificado querrá saber la fecha real de su paso al cargo de director general. Y, probablemente, alguien de fuera querrá hacer algún que otro cambio necesario. Por último, si lo que ha encontrado es un líder, querrá liderar. Tenga pues cuidado con lo que busca.

Por otra parte, tal vez lo que le conviene es promover desde dentro. También aquí hay que andar con cuidado: puede que a ese segundo de a bordo tan leal, pese a su gran entrega, le falte la visión y la pasión necesarias para liderar la empresa. Y no olvide que, si usted y su familia piensan mantener la compañía como una inversión, querrán que la lleve el mejor y el más brillante.

Inversión en sistemas de información: Puede que necesite actualizar sus sistemas de producción de informes para disponer de una información financiera y de explotación precisa y a su debido tiempo. Una iniciativa inteligente podría ser invertir en estados financieros auditados que garanticen que se están aplicando y siguiendo procedimientos contables adecuados. Quizás ha llegado el momento de elaborar presupuestos de explotación y establecer criterios para poder comparar los resultados reales con los esperados y el rendimiento de la empresa con los niveles del sector. Este es un paso esencial para que usted y los demás puedan saber cómo va la empresa, independientemente de lo lejos que esté de ella geográficamente hablando.

Conciencie a la siguiente generación sobre las responsabilidades de la propiedad: Concienciar a los hijos adultos sobre la propiedad y crear expectativas realistas sobre el negocio, sus posibilidades y sus riesgos puede traducirse en una situación ganador-ganador, en la que los accionistas informados pueden trabajar con los gerentes y tomar juntos decisiones difíciles en el mejor interés de todos.

Coordinar el traspaso de acciones a una nueva entidad familiar, junto con la concienciación de la próxima generación, puede ser una manera excelente de poner a los miembros de la familia al tanto sin ceder el control de forma inmediata. Quizás es el momento de tener un verdadero consejo de administración, presidido por Mamá o Papá y compuesto por no familiares con experiencia en el sector que pueden exigir a la dirección los máximos esfuerzos.

Para acabar: Una empresa de propiedad familiar genera activos familiares intangibles, como el orgullo y la identidad. Pero también es un activo económico que no se puede conservar durmiendo sobre los laureles del pasado. El desafío de la sucesión implica una aceptación de riesgos, una voluntad de cambio y un uso inteligente del capital. Que los hijos de la siguiente generación digan «no» a trabajar en la empresa no tiene por qué significar el final del sueño. Esos hijos de la próxima generación que han triunfado en sus propias carreras pueden disfrutar el desafío de la propiedad conservando la empresa y contratando a

profesionales no familiares para que cultiven el valor de ese importante activo familiar.

**Mike Kohn, Family Business Magazine**