

Family Business Coaching: el coaching para la sucesión de las empresas familiares

Antolin Velasco

Socio Director de Human Coaching

Planteamiento del problema

La importancia de las empresas familiares en la economía española es muy grande. En todas las comunidades autónomas son mayoría en el conjunto de las empresas y proporcionan una buena parte del empleo.

Sin embargo las estadísticas indican que muy pocas, menos del 30% llegan a la tercera generación. Esto es sin duda un drama y un obstáculo grande en el proceso de consolidación de la economía española.

Los motivos de esa situación son muy variados, casi tantos como empresas, pero sin duda el principal de todos ellos es la falta de un proceso armónico de transición entre la generación que creó la empresa y sus descendientes.

El empresario familiar desea transmitir su empresa a la generación siguiente y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue mantener el carácter familiar por más de una generación

Desafíos de las empresas familiares

Según el Instituto para la Empresa familiar, esta ruptura en la continuidad es debida a que el empresario familiar no siempre consigue superar con éxito los siguientes desafíos:

- Planificar la sucesión.
- Vencer la resistencia de los seniors a dejar sus puestos en el momento oportuno.
- Incorporar directivos no familiares.
- Solventar los problemas financieros del cambio generacional.
- Garantizar que el sucesor familiar sea competente.
- Tener la capacidad para atraer y retener a directivos seniors no familiares.
- Conseguir recursos financieros externos o establecer alianzas con otras empresas sin perder el control efectivo de la empresa.

La propiedad, el control y la dirección o gestión de la empresa son los tres elementos que intervienen a la hora de definir la empresa familiar. Sería deseable converger en una definición que comprendiera las sociedades familiares y crear una referencia clara del concepto para concretar su marco legal.

En numerosas ocasiones se confunden propiedad con gestión y casi siempre son los aspectos emocionales los que priman a la hora de realizar una sucesión controlada y planificada.

Retos de las empresas familiares

Los retos de las empresas familiares están en general relacionados con su falta de madurez como organizaciones. En la mayoría de los casos, el estilo de gestión de la empresa familiar y su cultura ha tenido todo que ver con la experiencia del fundador. Éste no se ha preocupado de formar adecuadamente a la nueva generación y en muchas ocasiones ésta tampoco ha estado dispuesta.

Los retos más importantes son los siguientes:

- Encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar.
- Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y

el negocio.

- Planificar para resolver los problemas financieros del cambio generacional.
- Vencer la resistencia de los seniors a dejar sus puestos en el momento oportuno.
- Procurar que el sucesor familiar sea competente.
- Superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor.
- Tener la capacidad para atraer y retener a directivos seniors no familiares.

Todos estos retos necesitan normalmente una preparación adecuada, para abordarlos.

Los factores de éxito del coaching tiene normalmente que ver con la elaboración y puesta en común de una alternativa que sea aceptada por todos los grupos. Esta alternativa exige entre otras cosas:

- Tradición y continuidad.
- Calidad de productos / servicios.
- Flexibilidad.
- Planificación a largo plazo.
- Ambiente empresarial familiar.
- Ser innovadores y emprendedores.
- Responsabilidad social.

El objetivo de Family Business Coaching es crear en el seno de la empresa familiar un ambiente propicio para que se puedan abordar los cambios que faciliten una transición en el seno de la misma.

Una parte esencial del trabajo del coach será la de establecer las condiciones adecuadas para que las cosas se puedan hablar.

Para ello deberán aflorar las emociones que existen y que son el sustrato en el que se desarrollan las relaciones habituales entre los diferentes actores de la empresa.

Metodología de Family Business Coaching

- Identificando los actores

El primer trabajo a desarrollar por el coach será la identificación de todas las personas que de una u otra manera participan en la gestión y en la vivencia de la empresa.

Los papeles más relevantes suelen estar representados por:

El fundador de la empresa. Normalmente es un hombre, fundador de la dinastía y a la vez jefe de la familia.

La mujer del fundador. La mujer abnegada que ha estado toda la vida ejerciendo como matriarca del clan familiar. Su papel es doble por un lado el de persona que ha estado siempre al lado del fundador y por otro es la madre de los herederos.

En ocasiones los fundadores de la empresa son varios hermanos. Casi siempre hay alguno de ellos que ha ejercido el papel de líder de la empresa, al haber asumido ese rol y haber tomado las decisiones más importantes.

La segunda generación, está formada en general por uno o varios descendientes del fundador. Unos de los aspectos más importantes es trabajar el papel de esta segunda generación como gestores de la empresa. ¿Dónde se han formado? ¿Esa formación se ha realizado o no en el seno de la propia empresa?

Además de los herederos en línea directa pueden existir varios familiares (suelen ser primos entre sí) que han podido o no jugar algún papel en la historia de la empresa. Uno de los retos más difíciles es el de conjugar el papel de propietarios de todas estas personas con el que deben jugar algunos de ellos en la estructura de gestión.

Otro de los grupos a considerar es el de los gestores profesionales de confianza. Este grupo está formado por personas que tienen un cometido profesional relevante y que han desempeñado un papel importante en la historia de la compañía.

Entendiendo el escenario estratégico

El primero y más importante trabajo a realizar por parte del Coach es conocer el escenario estratégico de la empresa. Se trata de entender el negocio en profundidad, comprender el modelo de negocio, la cadena de valor, cuales son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Conocer los aspectos comerciales más relevantes: clientes, estructura de costes, productos y servicios, precios, comunicación, etc..

Este plan estratégico deberá incorporar escenarios de futuro más probables así como identificar con claridad los objetivos establecidos y a definir para los próximos años.

Es preciso detenerse el tiempo que sea preciso en la estrategia comercial. ¿Qué productos y servicios ofrece la compañía? ¿Son competitivos? ¿Están aceptados por los clientes? ¿Son innovadores?

Asimismo hay que profundizar lo que sea preciso en el conocimiento de los clientes y otros aspectos comerciales: ¿Quiénes son los clientes de la compañía? ¿Qué características tienen el segmento que forman? ¿Son homogéneos? ¿Por qué compran los productos de la empresa? ¿Es adecuada la preventa? ¿Y la postventa? ¿Los canales son los apropiados? ¿Cómo son los vendedores? ¿Llega la empresa donde quiere llegar con sus productos? ¿Cómo es la comunicación? ¿Se han definido bien los mensajes? ¿Estos mensajes han sido aceptados por los clientes?

En este análisis hay que comprender el trabajo de las personas de las áreas comerciales, especialmente si pertenecen a la familia. Profundizar en el modo en que realizan su trabajo y en general en todo el esquema de relaciones que tuvieran.

Conociendo las operaciones

Otra parte esencial del trabajo del Coach es conocer a fondo las operaciones de la empresa familiar. Es preciso entender la cadena de suministro, la producción de los bienes, el sistema de aseguramiento de la calidad y todo el esquema de elaboración de los productos de la empresa.

Analizando los grandes números

Esta será una de las partes a tener más en cuenta. Se analizará con detalle los estados financieros de la empresa, sus ratios económicos, la distribución de las acciones, los planes de inversión y la rentabilidad de los mismos, etc..

También se estudiará en el caso de que existieran los estatutos de la empresa y los protocolos familiares. En estos documentos suelen reflejarse temas muy relevantes tales como los mecanismos de transmisión de las acciones, etc.. que sin duda sirven para regular las relaciones entre los miembros de la familia, en su calidad de propietarios.

Radiografiando los órganos de gobierno

Este es el aspecto más importante de la metodología de Family Business Coaching. Se realizarán entrevistas en profundidad con todos los miembros del Comité de dirección de la empresa. En estas entrevistas se trata de comprender el esquema emocional que existe en la empresa familiar y en especial en sus órganos de dirección.

En numerosas ocasiones puede suceder que no exista una actividad orgánica digna de tal nombre, o sea que las decisiones se tomen por personas determinadas, al margen de los órganos de gobierno o que estos tengan un funcionamiento lánguido o muy irregular.

Esto no debe desanimar al Coach. De alguna manera, aunque no sea de una forma muy explícita, es seguro que en la empresa y en concreto en los órganos de gobierno, se produce esa vida orgánica, cuyo análisis dará al Coach una información muy rica respecto al mundo emocional de la empresa familiar.

Una vez entrevistados todos los miembros de la familia, los de la generación de los fundadores y los de los herederos, el Coach deberá entender cual es el modelo de relaciones que se producen. Quién toma las decisiones, con quién consulta, qué tipo de decisiones, cómo se toman las decisiones, son preguntas que deben ser contestadas.

En la fase de diagnóstico se analizará también el funcionamiento grupal, entendiendo los roles establecidos y comprendiendo los puntos fuertes y débiles del modelo.

La importancia del entorno

Antes de que el tema de la responsabilidad Social Corporativa estuviera de actualidad entre las empresas, lo estaba ya en el ámbito de las empresas familiares.

Lo normal es que las empresas familiares, debido a su historia y a la de sus protagonistas, esté firmemente enraizada en una localidad o zona. Tiene por lo tanto profundas raíces con la sociedad que la circunda y a ella se debe.

La búsqueda por lo tanto de una alternativa deberá tener muy en cuenta esa circunstancia. Sería un profundo error realizar un análisis estrictamente económico, sin ninguna otra consideración.

Los aspectos emocionales ligados al orgullo de pertenencia a esa empresa y el papel que la misma juega en la sociedad, tienen una gran importancia, que deberá ser tenida en cuenta en todo momento.

Estableciendo una propuesta de consenso

En las conversaciones individuales, el Coach sondeará entre todos los miembros del Comité de dirección sobre posibles propuestas de funcionamiento de la empresa, estableciendo a ser posible, propuestas equilibradas entre los diferentes miembros de la familia.

La propuesta de consenso deberá utilizar de la mejor manera posible las competencias de cada uno de los miembros de la familia, estableciendo si es preciso los oportunos planes de desarrollo de las mismas.

Es este uno de los aspectos más importantes, ya que lo habitual es que en las empresas familiares exista entre los fundadores y los herederos, un importante déficit de competencias profesionales y de gestión.

Una alternativa a considerar, en su caso será la utilización de recursos externos a la familia, de forma que se puedan completar o complementar las competencias de dirección existentes.

Esta utilización de directivos senior de prestigio y calidad deberá atenerse a las reglas del mercado.