

El Legado vs. El Futuro

La Encrucijada de la Sucesión en la Empresa Familiar

Don Atanacio Machin: El Fundador Incansable

Don Atanacio Machin un canario venido a Venezuela desde la Isla de La Gomera, fundó hace 40 años "Agropecuaria El Guanche"; con sus propias manos transformó un pequeño terreno ubicado en los Valles de Aragua, en un conglomerado agroindustrial exitoso. Para él, la empresa no es solo un negocio, es su vida, su identidad y su legado. Cada decisión estratégica ha pasado por sus manos, y el éxito de "El Guanche" es inseparable de su figura.



Insight Profesional

El fundador es el motor del crecimiento inicial en las empresas familiares. Su visión y empuje son fundamentales en la primera generación. Sin embargo, esta misma fortaleza puede convertirse en una debilidad cuando no se gestiona adecuadamente la transición generacional.

El Espejismo del Clon

La Búsqueda del Sucesor Imposible

A sus 70 años, Don Atanacio enfrenta la inevitable pregunta de la sucesión en la empresa familiar: ¿Tengo o no tengo quién continúe con mi obra?. Sin embargo, se resiste a planificar su retiro. No confía en que nadie pueda dirigir la empresa como él. Busca un sucesor que sea un reflejo exacto de sí mismo, un "clon" que piense y actúe como él lo hizo hace 40 años. Rechaza candidatos preparados con nuevas ideas, viéndolos como una amenaza a su legado en lugar de una oportunidad para el futuro.



Insight Profesional

La búsqueda de un "clon" es uno de los errores más comunes en la sucesión empresarial. El entorno empresarial actual demanda competencias diferentes a las que fueron exitosas hace décadas. La profesionalización implica valorar la preparación, la visión de futuro y la capacidad de adaptación por encima de la similitud con el fundador.

SOLO 30%

de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación

¿Por qué es Tan Difícil Soltar el Timón?



1

Negación de la Mortalidad

Planificar la sucesión implica afrontar la propia finitud, algo que muchos líderes prefieren evitar. Es una resistencia psicológica profunda a gestionar su propia salida.

2

Pérdida de Poder

Para emprendedores que construyeron su identidad en torno al control, ceder el poder se vive como perder el control sobre su propia vida. Renunciar a la capacidad de influir en la gestión diaria es un primer paso hacia la pérdida de relevancia.

3

Identidad Vinculada al Negocio

La empresa define el lugar del fundador en la sociedad y en el mundo entero. Retirarse significa perder una parte fundamental de quiénes son. La organización es inseparable de su identidad personal.

4

Miedo al Cambio

Temor a que la siguiente generación no haga las cosas "de la manera correcta" o destruya lo construido. El fundador ve los nuevos enfoques como amenazas en lugar de oportunidades de evolución.

5

Resistencia del Entorno

La guardia de honor del fundador siempre se resistirá a que este deje el mando.

Cita Clave

"La resistencia a la planificación de la sucesión es difícil de cambiar. Es muy improbable que una empresa familiar de primera generación pueda movilizarse para planificar la sucesión a menos que el líder esté dispuesto."

Del Comedor Familiar a la Sala de Juntas

La Urgencia del Gobierno Corporativo

En “El Guanche”, las decisiones importantes se toman en el comedor familiar durante las cenas dominicales. La línea entre propiedad, familia y empresa es borrosa. Los conflictos familiares se mezclan con los empresariales. No hay claridad sobre quién decide qué, ni sobre la base de qué criterios. Esta informalidad, que funcionó en los primeros años, ahora (con la incorporación de los hermanos) genera conflictos, ineficiencias y una creciente incertidumbre entre empleados, clientes y proveedores.



¿Qué es el Gobierno Corporativo?

Es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. Su objetivo es establecer un equilibrio de poder entre los accionistas, la dirección y la familia, garantizando la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones objetiva.

Claridad en Roles

Separa las funciones de la familia, la propiedad y la gestión profesional, eliminando ambigüedades.

Transparencia

Genera confianza entre todos los grupos de interés: familia, empleados, clientes y proveedores.

Sostenibilidad

Asegura la continuidad del negocio a largo plazo mediante estructuras que trascienden a las personas.

Profesionalización

Permite incorporar talento externo y mejores prácticas de gestión empresarial moderna.

Un Espacio para la Familia: El Consejo de Familia

La familia de Don Atanecio está dividida. Su hijo mayor, Carlos, quiere modernizar la empresa e incorporar tecnología. Su hija, María, prefiere mantener las tradiciones y expandirse a nuevos mercados. El hijo menor, Luis, no está interesado en la empresa y quiere vender su participación. No hay un foro para discutir estas diferencias de manera constructiva. Las conversaciones se convierten en discusiones, y las decisiones se posponen indefinidamente.

¿Qué es el Consejo de Familia?

Es un órgano de gobierno familiar que sirve como espacio de comunicación, deliberación y toma de decisiones sobre los asuntos que afectan a la familia en su relación con la empresa. Es consultivo, no ejecutivo, y su función es conectar la familia con el Consejo de Administración.

Funciones Esenciales:

1. **Comunicación**
   Fomenta el diálogo abierto entre los miembros de la familia.
2. **Planificación**
   Define la visión y valores de la familia empresaria.
3. **Formación**
   Prepara a las nuevas generaciones para sus futuros roles.
4. **Resolución de Conflictos**
   Actúa como mediador en disputas familiares.
5. **Sucesión**
   Lidera el proceso de planificación de la sucesión.



Las Reglas del Juego: El Protocolo Familiar

La falta de reglas claras en “El Guanche” genera tensiones constantes. ¿Puede un primo político trabajar en la empresa? ¿Cómo se valora el trabajo de los familiares? ¿Qué pasa si un heredero quiere vender sus acciones? ¿Quién puede ser director general? La ausencia de un marco normativo amenaza la armonía familiar y la estabilidad del negocio.

¿Qué es el Protocolo Familiar?

Es un acuerdo marco suscrito por los miembros de la familia propietaria de una empresa, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia y la empresa. Es la "constitución" de la empresa familiar.



A continuación veremos el contenido esencial que debe incluir un Protocolo Familiar...

Protocolo Familiar: Contenido Esencial



1 Filosofía y Valores

Define la visión, misión y valores fundamentales de la familia empresaria. Estos princípios guián todas las decisiones estratégicas y operativas, asegurando coherencia entre las generaciones y manteniendo la identidad familiar en el negocio.



2 Reglas de Incorporación

Establece requisitos objetivos para que los familiares trabajen en la empresa: nivel de formación académica requerido, años de experiencia externa en otras organizaciones, y disponibilidad de vacantes apropiadas. Evita el nepotismo y asegura competencia profesional.



3 Política de Retribución

Define cómo se remunera a los familiares que trabajan en la empresa, asegurando equidad interna y competitividad con el mercado laboral. Separa la remuneración por trabajo de los dividendos por propiedad, evitando confusiones y conflictos.



4 Plan de Sucesión

Describe el proceso claro y transparente para el relevo generacional en posiciones de liderazgo. Incluye criterios objetivos de selección, programas de formación específicos, evaluación de desempeño y cronogramas de transición gradual del poder.



5 Transmisión de Acciones

Regula la compra-venta de participaciones entre familiares y hacia terceros. Define derechos de preferencia, métodos de valoración de acciones, condiciones de pago y restricciones para mantener el control familiar del negocio.



6 Órganos de Gobierno

Define la estructura, composición y funcionamiento del Consejo de Familia, la Asamblea Familiar y su relación con el Consejo de Administración. Establece frecuencia de reuniones, quórum y procesos de toma de decisiones.

Preparando el Terreno para el Futuro

Don Atanacio se enfrenta a una elección crucial: aferrarse al pasado y arriesgar el futuro de su empresa, o abrazar el cambio y construir un legado duradero. La profesionalización no es una traición a su legado, sino la única forma de garantizar que “El Guanche” prospere en las generaciones venideras.



Pasos Concretos para la Profesionalización

1 Aceptar la Realidad
El fundador debe reconocer que la empresa necesita evolucionar y que él no puede dirigirla eternamente.

2 Buscar Ayuda Externa
Contratar un consultor especializado en empresas familiares que guíe el proceso de transición de manera objetiva.

3 Crear Instituciones
Establecer un Consejo de Administración profesional, un Consejo de Familia activo y un Protocolo Familiar consensuado.

4 Preparar a la Siguiente Generación
Invertir en la formación y desarrollo de los sucesores potenciales, incluyendo experiencia externa en otras empresas.

5 Definir una Fecha de Retiro
Poner una fecha límite clara para el retiro del fundador. Sin fecha, no hay urgencia, y sin urgencia, no hay acción.

6 Profesionalizar la Gestión
Incorporar directivos profesionales no familiares en posiciones clave, combinando conocimiento familiar con experiencia externa.

El Verdadero Legado

El verdadero legado de un fundador no es una empresa que depende de él, sino una empresa que puede prosperar sin él.

Características de este legado:

- Instituciones sólidas que trascienden a las personas
- Una familia unida en torno a valores compartidos
- Una visión de futuro compartida por todas las generaciones



¿Qué significa esto para Don Atanacio y "El Guanche"?

El Comienzo del Siguiente Capítulo

Don Atanacio tiene la oportunidad de ser recordado no solo como el fundador de “El Guanche”, sino como el líder visionario que aseguró su continuidad. La sucesión no es el final de su historia, es el comienzo del siguiente capítulo del legado familiar.

"La sucesión no es el final de la historia del fundador, es el comienzo del siguiente capítulo del legado familiar."



¿Necesita Ayuda para Profesionalizar su Empresa Familiar?

La transición generacional es uno de los momentos más críticos en la vida de una empresa familiar. No tiene que enfrentarlo solo. Existen profesionales especializados que pueden guiarle en este proceso.

Recursos Recomendados

Consultores Especializados

Expertos en empresas familiares que guían el proceso de transición y profesionalización.

Asociaciones de Empresas Familiares

Redes de apoyo y espacios de intercambio de experiencias entre empresas familiares.

Programas de Formación

Cursos especializados en gobierno corporativo y gestión de empresas familiares.

Mediadores Familiares

Profesionales que facilitan el diálogo y la resolución de conflictos en la familia empresaria.



A continuación encontrará la información de contacto...

Información del Contacto

NÉSTOR AUGUSTO ÁLVAREZ YÉPEZ

CONSULTOR DE NEGOCIOS FAMILIARES

alvarezyepez@gmail.com

☎ (58) 414 5247887

