

“Preparar con tiempo la sucesión de la empresa familiar es garantía de éxito”

ECONOMÍA

Empresas navarras

MARIALUZ VICONDOA
Pamplona.

MERYL Streep, en la película *La decisión de Sophie* (Alan J. Pakula, 1982), tiene que decidir en un campo de concentración cuál de sus dos hijos va a vivir. Si no lo hace, verá morir a ambos. Este dilema cinematográfico y también literario, aunque llevado al extremo, le sirvió a Alberto Munárriz Rodríguez para explicar la situación que viven muchas empresas familiares cuando llega el momento de la sucesión en la dirección y el fundador tiene que decidir qué hijo será su heredero en la compañía. Este problema es uno de los que abordó el economista y consultor de empresas familiares en la charla que ofreció recientemente en el Club de Marketing y organizada por Adefan (Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar Navarra). Después de la referencia cinematográfica, recurrió a un ejemplo real de un cliente que decidió, antes de elegir sucesor entre sus tres hijos, dejarles un año a cada uno la dirección general para comprobar quién lo hacía mejor. “Pero, ¿cómo influirá esta situación en la relación entre los hermanos? Si no era mala hasta entonces, seguro que lo será después de esta decisión. Es una situación muy incómoda la de saber que estás un año de prueba”, explicó ante los asistentes, representantes de empresas familiares.

Aunque “afortunadamente” desechó esta idea, con este caso Munárriz puso sobre la mesa la importancia de contar con un plan de sucesión para evitar futuras complicaciones, como la que se plantea en este caso. Porque, ¿qué ocurre si el padre apuesta por un hijo como sucesor y la madre por otro? ¿O si es el hijo el que no quiere asumir la herencia y nadie le ha preguntado? “Cuanto antes se prepare este plan, mayor garantía de éxito tendrá. Claro que hay casos de empresas que, sin plan, han hecho bien la sucesión. Pero no es lo normal. Planificar la sucesión



Alberto Munárriz Rodríguez, en un momento de la charla que impartió en el Club de Márketing sobre la empresa familiar.

JESÚS CASO

Alberto Munárriz Rodríguez

Economista y consultor de empresas familiares

Dedicado a acompañar a las empresas familiares en temas, por ejemplo, de sucesión y protocolos, Munárriz impartió una charla organizada por Adefan (Asociación para el Desarrollo de Empresas Familiares en Navarra)

no implica éxito, pero sí mayores probabilidades de conseguirlo”, apuntó Munárriz, quien, antes de contar con su propia consultoría, desde la que acompaña a sus clientes para ayudarles en temas relacionados con la empresa familiar y estrategia financiera, estuvo ligado a la empresa familiar Comansa, fabricante de grúas, donde fue consejero, directivo (director financiero) y accionista, condición esta última que hoy mantiene.

La sucesión es uno de los elementos que debe incluir un protocolo familiar, el instrumento que recoge por escrito aspectos como las condiciones de los familiares que se incorporan a la empresa, cuánto tiempo tienen que trabajar antes en otras em-

presas para adquirir experiencia, a qué edad debe jubilarse el director general... Normas que pueden, llegado el caso, solucionar uno de los conflictos más habituales: los agravios comparativos. “El por qué tú sí y yo no es muy frecuente. El protocolo regula las relaciones entre empresa y familia. Son pocas las empresas que cuentan con él y para que funcione hay que trabajarlo muy bien. El objetivo no puede ser tenerlo y ya está, como un certificado más. Tiene que ser el medio, no el fin”, explicaba después de su conferencia.

Retirarse a tiempo

En ocasiones no es fácil retirarse a tiempo. Y esto en las empre-

DNI

Alberto Munárriz Rodríguez (Pamplona, 13-2-1965) es hijo de uno de los fundadores de Comansa, Alberto Munárriz Venedera. Economista por la UPV y máster por el Instituto de Empresas, es consultor sobre empresas familiares y estrategias financieras desde 2006, año en el que abandonó la empresa familiar, Comansa, donde trabajó como director financiero. Previamente trabajó en otras empresas familiares como directivo ajeno a la familia. Fue uno de los fundadores de Adefan y su primer vicepresidente, además de miembro del Pleno de la Cámara Navarra de Comercio.

presas familiares también ocurre. ¿Qué pasa si el fundador no termina de marcharse?, inquirió el ponente a los presentes. “Se puede argumentar que el hecho de acudir asiduamente a la empresa no molesta a nadie, Pero puede que sí, que sí moleste. ¿Y quién tiene autoridad para decirle que deje de acudir a la empresa?, le plantearon. “Es fundamental la voluntad del predecesor. La resistencia a dejar el cargo es comparable a la tragedia que se produce en ocasiones cuando te retiran el carné de conducir. Aunque también hay que tener en cuenta que la esperanza de vida está aumentando y la calidad es cada vez mejor. Se trata de un proceso emocional, del miedo a pensar que terminar la tarea en la empresa está relacionado con el fin de la vida. La pregunta que subyace es: ¿A qué me dedico si dejo la empresa si no sé hacer otra cosa en la vida que trabajar? Y luego están los argumentos como ‘estoy en la flor de la vida’, ‘los sucesores no están preparados’... También es importante asegurar la situación financiera del prede-