

## PLANIFICAR EL RELEVO GENERACIONAL DEL PEQUEÑO COMERCIO FAMILIAR

Mercè Dedeu Ribera y  
Joan Alfons Torrent Colomé

**E**n el momento actual muchos pequeños comercios familiares han de afrontar una vez más viejos y nuevos retos. Uno de ellos es el de garantizar su continuidad, planificando la sucesión en la gestión y propiedad de su establecimiento. Aunque pensemos como si se tratase de un desafío actual, es un proceso que ya hace generaciones que los propietarios de comercios están llevando a término, no sin dificultades.

Cuando los propietarios de pequeños y medianos establecimientos planifican la sucesión, es obvio que piensen en sus hijos, aunque muchas veces tengan que resolver antes diferentes dudas sobre cual será la mejor alternativa, si la sucesión o la venta a terceros, si se ha de continuar invirtiendo en el negocio o si las inversiones han de pararse hasta tener una decisión tomada de continuidad, si se pretende hacer crecer el comercio o es el momento de frenar su expansión.

No siempre será la alternativa de la sucesión la que se lleve a cabo, ya que hemos de contar que los hijos son personas con entidades propias de decisión, que pueden sentirse atraídos por otros caminos en su desarrollo profesional y que esta es una realidad que todo padre y madre saben y tienen el deber de respetar.



Pequeño comercio de 1950

Pero es obligación de los comerciantes emprendedores que en un futuro serán sucedidos, saber cómo, de qué manera y en qué condiciones se encuentra su negocio que tanto valoran, para poder decidir junto con sus herederos, la conveniencia de la sucesión y que esta sea la opción correcta, la mejor para ambas partes. Sólo de esta manera el relevo generacional será la mejor alternativa de continuidad con éxito del pequeño comercio familiar.

En el mercado actual, altamente competitivo, la mejor decisión que el comerciante en tanto que empresario puede tomar es invertir parte de su valioso tiempo en formarse. Así dispondrá de las herramientas indispensables para obtener y analizar la información adecuada y actualizada de su empresa, de su negocio, es decir de su comercio. Estar en disposición de llegar a una interpretación correcta y precisa de esta información, justificará toda la dedicación que en formación habrá empleado.

Formando parte del proceso de la planificación de la sucesión, ocupará un lugar de honor procurar que la formación de los sucesores sea completa y adecuada para la tipología del establecimiento. También que funciones y responsabilidades tendrán que desarrollar al inicio, en su primera incorporación y el plan de carrera profesional que se pueda planificar, sin olvidar la estrategia que se

planteará para acoger a estos nuevos líderes, es a decir, si se creará una nueva línea de productos en la misma tienda y de la que estos, sería del todo conveniente, que fueran sus únicos responsables, si la decisión será llegar a tener un nuevo establecimiento igual al que está funcionando con éxito para que lo regenten los herederos con total autonomía, si su responsabilidad será la de organizar a nivel de informática la administración y procesos, los almacenes, etc.

Pensemos que los herederos deberán afrontar los retos actuales de continuidad que padecen los pequeños comercios en nuestro mercado. Para hacerlo deberán disponer de un comercio organizado, eficaz y eficiente al máximo.

Uno de estos retos, para los cuales se deben preparar, es la competencia con las grandes superficies. En nuestro país, tradicionalmente, existen establecimientos pequeños y medianos que están cubriendo un importante y enorme espacio de mercado, que tanto comerciantes como consumidores nos negamos rotundamente a que desaparezcan, propiciada en parte por las grandes compañías de distribución. Tengamos bien presente que el tamaño no constituye ninguna garantía de continuidad, ni de rentabilidad. Hemos de valorar los comercios no por su dimensión, sino por su eficacia, esto es, por su capacidad de conseguir beneficios en condiciones reales de competencia, la capacidad de asimilación de nuevas y cambiantes tecnologías de todo tipo, la capacidad de mejoras estructurales, económicas y financieras para expandir el negocio y dar satisfacción creciente y continuada a clientes, avanzándose si cabe a sus necesidades. Serán estos, los comercios eficaces, los que habrán hecho la mejor apuesta de futuro.



Recordemos que nos estamos refiriendo a pequeños comercios familiares y que por tanto se verán implicados y afectados por relaciones problemáticas, conflictos que puedan surgir entre los miembros de la familia, como también de la fortaleza, compromiso y unión de esta, incidiendo todos, sin duda, positivamente en su funcionamiento. En el momento de la planificación de la sucesión, pueden hacerse más evidentes y manifiestas las rivalidades tanto fraternales como entre padres e hijos. Por tanto, tener previstas, revisadas y aprobadas por la familia y de antemano, posibles soluciones satisfactorias para todos, facilitará en gran manera este tiempo de cambio y transición.

Sin duda la mejor respuesta a

cualquier conflicto será aquella que haya sido fruto de la reflexión entre las diversas posibilidades. Siempre que puedan participar todas las personas implicadas y hacerlo en un forum específico para tal menester. Debemos eludir aplicaciones estándares o improvisadas que respondan a la urgencia de un momento puntual.

Queda claro el interés en crear un escenario único y exclusivo para la familia propietaria, en el que se traten solamente temas referidos a la propiedad y a las relaciones familiares. Este forum llamado **Asamblea Familiar**, permitirá pactar y llevar a la práctica aquellas decisiones que la familia propietaria convenga de mutuo acuerdo, que siendo las mejores para todos, ayuden a mantener el equilibrio y la participación regulada de la totalidad de sus miembros, garantizando tanto la intimidad como el orden interno. Procurando el respeto de todos y para todos, ya que al poder disfrutar de un espacio propio en donde se canalicen sus inquietudes e intervenciones se evitará, en gran medida, aquellas reuniones informales de pasillo, o de trastienda, al alcance de trabajadores y empleados, clientes y proveedores, que puedan llevarles a situaciones de cierta inquietud e incertidumbre.

Para llevar a cabo un trabajo eficaz y de calidad, será imprescindible la creación de un espacio de reunión que llamaremos **Comité Operativo o de Regencia**, para hablar y trabajar todas las cuestiones que afecten al día a día de la tienda, es decir las ofertas de la semana o del mes, el análisis de los precios de la competencia, el posicionamiento de nuestros productos, etc., la integraran el actual regente propietario y la persona encargada de la tienda (en el caso de disponer de más de un establecimiento, a la misma reunión podrán asistir los encargados de los diversos comercios) también participará el hijo/a que se esté formando como futuro gestor.



**Comercio familiar en 1953**

Naturalmente falta desarrollar otro comité que le llamaremos **Comité de Estrategia**, en el que tal y como su nombre indica, se trabajaran los temas estratégicos a medio y largo plazo. Todos aquellos que afectaran la evolución y el futuro del comercio, como pueden ser la incorporación de nuevas líneas de productos, la publicidad, la apertura de nuevas tiendas, la necesidad de formación del personal, etc. Formaran parte del comité de estrategia, el actual propietario regente y el futuro sucesor, además de aquellos empleados que se considere oportuno. También aconsejamos la participación de un profesional experto que pueda asistir a las reuniones, que podrán ser de carácter trimestral, coincidiendo con las campañas de temporada, con el fin de que pueda aportar una visión con la perspectiva de su experiencia y garantizar al máximo su objetividad.

Con la creación y desarrollo de estos órganos de gobierno y gestión, estaremos dotando al pequeño y mediano comercio familiar de las estructuras básicas para asegurar un buen funcionamiento y control de la, aunque pequeña, organización empresarial.

© Joan Alfons Torrent Colomé y Mercè Dedeu Ribera  
Torrent i Dedeu Consultors, S.L.  
[www.torrentidedeu.com](http://www.torrentidedeu.com)