El primer año al frente.

Cinco decisiones, un guion para presentar la nueva dirección y las señales de alarma que conviene vigilar en los primeros doce meses de un relevo generacional. Con un test para saber dónde está tu empresa hoy.

Luis Oliver · RINATA

Todo el mundo observa.

Cuando coges el mando de una empresa familiar, el equipo, los clientes, la banca y la propia familia esperan una señal. Lo que hagas y cuentes en los primeros doce meses fija cómo te van a ver durante los diez siguientes.

El primer año no es para cambiarlo todo. Es para decidir qué cambia, qué se mantiene y cómo se cuenta.

Contenido

Lo que está en juego

Cinco decisiones para el primer año

Mapa de dependencias del fundador

Un guion para presentar la nueva dirección

Señales de alarma en la familia

Test: ¿dónde está tu empresa hoy?

Doce meses

Siguiente paso

30,9%

de las empresas familiares españolas ha superado al menos un relevo generacional.

13%

cree que la familia seguirá ocupando la mayoría de los puestos de dirección.

1,3%

ha llegado a la tercera generación.

Fuentes: Instituto de la Empresa Familiar, “La Empresa Familiar en España 2025”; KPMG e IEF, “Informe de Empresa Familiar 2026”.

La mayoría de empresas familiares no llega a la tercera generación.

Casi nunca es por falta de producto o de clientes. Es por traspasos improvisados, conversaciones que no se tuvieron y empresas que siguieron presentándose como hace veinte años mientras el mercado cambiaba.

El primer año al frente es cuando esas decisiones cuestan menos y se notan más.

Al final del primer año deberías poder responder

- ¿Quién decide, y todo el mundo lo sabe?
- ¿Qué ha dejado de depender del fundador?
- ¿Qué ve hoy el mercado que antes no veía?

Escucha antes de mover.

Los tres primeros meses valen más como lectura que como acción. Habla con los clientes que más facturan, con los mandos intermedios y con quien lleva más años en la empresa, en su terreno y con tiempo. No anuncies cambios todavía.

- ¿Qué hacemos mejor que nadie?
- ¿Qué nos pide el cliente que no sabemos darle?
- ¿Qué decisión llevamos años aplazando?
- ¿Qué esperas de mí en esta nueva etapa?

Vas bien si

al tercer mes tienes una lista de lo que funciona, lo que frena y lo que se espera de ti, y aún no has anunciado nada.

Error típico

anunciar un plan en la primera reunión con el equipo.

Separa lo que depende del fundador.

Haz una lista en tres columnas y ponle fecha a cada punto: se transfiere, se documenta o se reparte en el equipo.

- Relaciones: clientes, proveedores y banca que solo hablan con él.
- Decisiones: precios, contrataciones e inversiones que solo aprueba él.
- Conocimiento: procesos, oficio e historia que solo él entiende.

Vas bien si

cada relación clave tiene un nombre y una fecha de traspaso.

Error típico

asumir que «ya se irá pasando», sin fecha.

Elige una o dos victorias visibles.

Una buena primera victoria se ve desde fuera, se logra en pocos meses y no amenaza lo que funciona: una marca a la altura, una presentación comercial mejor o un primer paso medido en otro mercado.

Vas bien si

alguien de fuera nota el cambio sin que tengas que explicarlo.

Error típico

elegir una victoria que solo se ve desde dentro.

Cuenta la nueva etapa.

Si tú no explicas qué cambia, lo explicará otro. Un mensaje por público: qué se mantiene, qué mejora y por qué. Nunca el mismo comunicado para todos.

Vas bien si

cada público puede resumir en una frase qué cambia y qué no.

Error típico

un único comunicado para equipo, clientes y banca.

Protege lo que funciona.

Los clientes de siempre compran confianza, trato y la seguridad de que las cosas se hacen bien. Cambia la forma y cuida el fondo.

Vas bien si

ningún cliente importante se entera de un cambio por sorpresa.

Error típico

cambiar al interlocutor de un cliente histórico sin avisar.

Herramienta

Mapa de dependencias del fundador.

Rellénalo en las primeras semanas. Cada fila es una parte del traspaso.

Qué	Tipo	Decisión	Fecha
Relación con [cliente principal]	*Relación*	*Se transfiere: visita conjunta*	*Mes 2*

Tipo: relación · decisión · conocimiento. Decisión: se transfiere · se documenta · se reparte.

Un guion para presentar la nueva dirección.

Cada público tiene su pregunta. Responderla bien, y en orden, marca cómo se percibe el relevo.

Equipo

Pregunta · **¿Qué va a cambiar para mí?**

Qué decir · Quién decide ahora, qué se mantiene y cómo se tomarán las decisiones.

Cómo · En persona, pronto y con los mandos intermedios primero. Deja espacio para preguntas.

Clientes clave

Pregunta · **¿Sigo en buenas manos?**

Qué decir · Continuidad garantizada y una mejora concreta que vas a introducir.

Cómo · Una visita, junto a quien ha llevado la relación hasta ahora.

Banca

Pregunta · **¿El relevo es sólido?**

Qué decir · Visión a tres años, prioridades del primero, reparto de la gestión y papel del fundador.

Cómo · Una reunión con plan y cifras.

Mercado

Pregunta · **¿Sigue siendo la misma empresa?**

Qué decir · Que sigue siendo fiable y que ahora va más lejos.

Cómo · Web, materiales y presencia pública coherentes con la nueva etapa.

El orden.

- Familia y fundador: el mensaje se acuerda antes de salir de casa.
- Mandos intermedios y, después, el resto del equipo.
- Clientes clave, uno a uno y en persona.
- Banca, con plan y cifras.
- Resto de clientes y proveedores.
- Mercado: web, materiales y presencia pública.

Entre la decisión familiar y la comunicación exterior deberían pasar semanas, no meses. Si el mercado se entera por otros, la conversación ya no la llevas tú.

Plantilla de una frase

Recibí empresa **con** lo que la hace fuerte **. Mantengo** lo que no cambia **. Y vamos a** adónde vamos **porque** motivo **.**

Adáptala a cada público: el fondo es el mismo, cambia el acento.

Señales de alarma en la familia.

Casi todos los conflictos de un relevo se ven venir. Estas son las señales más habituales.

- « Las decisiones de la empresa se discuten en las comidas familiares.
- « El equipo recibe instrucciones contradictorias de dos personas.
- « Nadie se atreve a hablar del papel futuro del fundador.
- « Un familiar se entera de un cambio por terceros.
- « Hermanos con responsabilidades que se solapan.
- « Familiares fuera de la empresa que no reciben información.

Si ves dos o más.

Nombra las expectativas de cada uno, separa propiedad, gobierno y gestión, y dale al fundador un papel claro y con fecha. Llega a la familia con argumentos, no con jerarquía. Los protocolos familiares y los pactos de socios son terreno de tus abogados y asesores.

Test

¿Dónde está tu empresa hoy?.

Marca lo que es cierto hoy. Sé honesto: nadie más va a ver tus respuestas.

- [ ] Los clientes clave me llaman a mí, no solo al fundador.
- [ ] Sé qué relaciones y decisiones dependen todavía del fundador.
- [ ] El equipo sabe quién decide y cómo.
- [ ] La banca conoce mi plan a tres años.
- [ ] Mi web y mis materiales representan lo que la empresa es hoy.
- [ ] Todo el equipo comercial cuenta la empresa de la misma forma.
- [ ] Puedo explicar en una frase por qué nos eligen.
- [ ] En la familia está claro qué papel tiene cada uno.
- [ ] Tengo una o dos victorias visibles planificadas para este año.
- [ ] Sé en qué mercado o segmento crecer después.

8–10

Vas por delante. Toca afinar y acelerar.

4–7

Base sólida, con huecos que ya se notan desde fuera.

0–3

El relevo depende todavía de la inercia. Es el mejor momento para ordenarlo.

Mándame tu puntuación y las casillas que no has marcado. Te digo por dónde empezaría.

Doce meses.

Meses 1–3 · Escuchar	Conversaciones con clientes, equipo y familia. Mapa de dependencias. Ningún gran anuncio.
Meses 4–6 · Contar	Primera victoria visible. Presentación de la nueva etapa a equipo, clientes y banca.
Meses 7–9 · Ordenar	Traspaso de relaciones y decisiones. Papel del fundador acordado y con fecha.
Meses 10–12 · Proyectar	Revisión de lo aprendido. Prioridades del segundo año: marca, ventas o nuevos mercados.

Lo que esta guía no puede hacer por ti.

- Ver tu empresa como la ve alguien que no te conoce.
- Compararla con cómo se presentan tus competidores.
- Decirte cuál de todas estas decisiones va primero en tu caso.

Para eso hace falta mirar desde fuera.

Diagnóstico RINATA.

Una semana. Precio cerrado. Al final sabrás qué frena tu empresa y qué cambiar primero.

- Lectura de marca y percepción
- Revisión comercial y de ventas
- Potencial en nuevos mercados
- Plan de prioridades a 12 meses

Cada mes que tu empresa parece menos de lo que es, hay una oportunidad que se queda en la mesa.

Que se note que ahora diriges tú.

luisoliver.contact@gmail.com

Escríbeme con el asunto «Diagnóstico», o mándame tu resultado del test.

Te respondo yo, en 48 horas. Discreción desde el primer mensaje.