Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

Núm. 02 Octubre 2014

Cuaderno de Trabajo

Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo

César Camisón Zornoza

Patrocina:

BROSETA.

Promueven:

AVE asociación valenciana de empresarios

EDEM Escuela de Empresarios

IVEFA Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar

Instituto de la Empresa Familiar

Universitat de València

Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo

© Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo, 2014. César Camisón Zornoza. Primera edición: octubre 2014, Valencia. Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-84-617-1970-9

Depósito legal: V112-2015

Edición e impresión: Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València. Colección Cuadernos de Trabajo de la CEF-UV, número 2.

www.catedraef-uv.es

Esta publicación no puede reproducirse, ni total ni parcialmente, ni ser registrada o transmitida por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, ya sea fotomecánico, fotoquímico, electrónico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo de los autores y de la institución editora. Cualquier violación de los derechos de propiedad intelectual de esta obra será perseguida por todos los medios legalmente disponibles.

AUTOR

César Camisón Zornoza
Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA COLECCIÓN

César Camisón Zornoza
Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Carlos Peraita
Titular de Análisis Económico de la Facultad de Economía

Tomás González Cruz
Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Economía.

Jesús Estruch Estruch
Catedrático de Derecho Civil de la Facultad de Derecho

Javier Viciano Pastor
Titular de Derecho Mercantil de la Facultad de Derecho

Ana Zornoza Abad
Titular de Psicología Social de la Facultad de Psicología

Marta Riera Esteve
Becaria colaboradora de la Cátedra de Empresa Familiar

Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

La **Cátedra de Empresa Familiar de la *Universitat de València* (CEF-UV)** fue creada en 2006 bajo el impulso de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), la Escuela de Empresarios (EDEM), el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y el Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA) y contando desde entonces con el patrocinio de Broseta Abogados. La CEF-UV se define como un espacio de encuentro e intercambio de conocimiento entre miembros de la comunidad universitaria, empresarios y profesionales que trabajan en el ámbito de la empresa familiar valenciana.

Nuestra **misión** es generar y difundir conocimiento relevante y útil para: futuros titulados universitarios, miembros de familias empresarias, profesionales que desempeñan labores ejecutivas y de control en empresas familiares, y miembros de la comunidad académica interesados en el estudio de la empresa familiar.

En consonancia con la misión enunciada, la **visión** de la Cátedra de Empresa Familiar de la *Universitat de València* se concreta en las siguientes metas por las cuáles quiere ser reconocida:

- Ser un referente social en la **generación y difusión de información** relevante y fiable que permita describir y conocer la realidad de la empresa familiar de la Comunidad Valenciana.
- Su capacidad para **desarrollar modelos y herramientas de gestión** novedosas útiles y relevantes en el ámbito profesional y académico.
- La **calidad de la docencia** específica impartida en el ámbito de las titulaciones de grado y postgrado ofertadas por la *Universitat de València*.
- La calidad y capacidad de convocatoria de sus actividades de **difusión de conocimiento** dirigidas al ámbito empresarial y profesional.
- Haber desarrollado un **equipo consolidado y multidisciplinar de investigadores** centrados en el estudio de la realidad y los retos de futuro de la empresa familiar.
- Su disponibilidad y accesibilidad para atender las necesidades e inquietudes de los miembros de la comunidad: empresarial, académica y de la sociedad en general.
- Su capacidad para **participar en las actividades de la red de Cátedras de Empresa Familiar del IEF** de forma activa e influyente.

Objetivos de la colección Cuadernos de Trabajo de Cátedra de la Empresa Familiar de la U.V. (CEF-UV)

La colección de ***Cuadernos de Trabajo de CEF-UV*** es una iniciativa que recoge los resultados de los Programas de Formación y Divulgación incluidos dentro del Plan de Actividades de la CEF-UV.

Los ***Cuadernos de Trabajo*** se configuran como estudios, análisis y presentaciones que abordan la problemática de la empresa familiar y de la familia empresaria y las relaciones entre ambas, desde una perspectiva interdisciplinar. Se pretende un formato que, manteniendo el rigor y la profundidad en el tratamiento de los temas, ofrezca ideas, conocimientos, métodos y experiencias que puedan interesar a profesionales, empresarios y directivos ligados al mundo de la empresa familiar, por tener aplicabilidad práctica y servirles de guía en sus decisiones y responsabilidades. También podrán ser publicados en la colección estudios de casos de empresas familiares que hayan destacado por su trayectoria y por las estrategias, prácticas y soluciones en temas de gestión, gobierno, sucesión y planificación familiar que hayan introducido, y que puedan ser valiosas para el resto de organizaciones familiares.

Estos ***Cuadernos de Trabajo*** pretenden pues sintetizar y divulgar conocimiento novedoso, relevante y útil para comprender la realidad de la empresa familiar, contribuir al desarrollo de su capacidad competitiva y de generación de riqueza, y ayudar a sus fundadores, propietarios familiares, gestores y asesores en la toma de decisiones sobre cómo configurar familia y empresa, las relaciones entre ambas y para resolver los múltiples retos económicos, directivos, jurídicos y psicológicos que estas organizaciones enfrentan cotidianamente. Son pues un cauce de expresión y un instrumento de difusión de trabajos que se realizan bajo el amparo de la CEF-UV, en cualquiera de los centros o departamentos de la Universitat de València por personal propio o colaboradores externos.

Todos los trabajos publicados han superado un proceso de evaluación anónima que garantiza que reúnen los estándares de interés profesional y calidad científica para ser difundidos en esta colección. Los autores mantendrán la plena propiedad intelectual de sus trabajos, y se beneficiarán de una amplia difusión entre la red de cátedras de empresa familiar de España, el mundo empresarial y profesional vinculado a la empresa familiar y otras redes académicas y directivas en las que CEF-UV está implicada. En concreto, los Cuadernos publicados se editan y distribuyen por el sistema tradicional de folleto y en formato electrónico a través de la web de la CEF-UV y de otros canales digitales.

Índice

1. ¿Y por qué nos pasa esto a nosotros? 10

2. Los problemas más habituales en la sucesión 18

2.1. Causas del fracaso en la empresa familiar y la sucesión 18

2.2. La confusión de los roles y los límites de la familia y la empresa 19

2.3. La divergencia de intereses 23

2.4. Planificar la sucesión de forma errónea 28

3. Ventajas de una sucesión planificada 36

4. Premisas para una sucesión exitosa 39

5. El plan de sucesión. aspectos clave 47

5.1. El proceso de sucesión 47

5.2. Las dimensiones de la sucesión 47

5.3. Pasos a dar en el proceso de planificación de la sucesión 47

6. Selección del sucesor o de los sucesores 49

7. Preparación de los sucesores en la propiedad 53

8. Preparación de los sucesores en el gobierno y la gestión 56

8.1. Consejos a tomar en cuenta al preparar a los sucesores 56

8.2. La programación temporal 61

9. Preparar la retirada del predecesor o fundador **63**

10. Preparar a la empresa **64**

11. Preparar a la familia **65**

12. Conclusiones **66**

13. Bibliografía **69**

Resumen

Este estudio revisa las aristas principales del proceso de sucesión en la empresa familiar, los problemas que entraña y las políticas que la familia y la empresa deben desplegar para conseguir que cuaje en un relevo eficaz, minimizando los riesgos y los conflictos latentes. El análisis de los problemas sucesorios conduce a constatar la necesidad de una sucesión planificada. El trabajo revisa los requisitos y las premisas en los que debe cimentarse un buen plan de sucesión, considerando tanto la dimensión de transmisión de la propiedad como de sustitución en el gobierno y la gestión sociales. El proceso de planificación de la sucesión se organiza en una serie de planes encaminados a preparar al sucesor y a los sucedidos, así como a construir un contexto familiar y empresarial que apoye las decisiones tomadas en el relevo en el liderazgo. El cuaderno dedica un cuidado singular a exponer las claves para conseguir el desarrollo de un líder capaz de mantener y mejorar la herencia de los antecesores.

Palabras clave

Planificación de la sucesión, liderazgo, empresa familiar

Abstract

This study reviews the main points of view of the succession process in the family business, the problems involved and the policies that the family and companies must deploy for an effective replacement, minimizing risks and latent conflicts. Analysis of the inheritance problems validates the need for a planned succession. The paper reviews the requirements and assumptions by which a good succession planning must be based on, considering both, the dimension of transmission of property as well as a replacement in the government and social management. The process of succession planning is organized into a series of plans aimed at preparing the successor and succeeded, and to build a family and business environment which supports decision making during the leadership change. The paper devotes an exceptional care to expose the keys to the development of a leader able to maintain and enhance the heritage of the ancestors.

Key words

Succession planning, leadership, family business

1. ¿Y POR QUÉ NOS PASA ESTO A NOSOTROS?

La empresa familiar constituye el eje vertebral de la economía moderna y sin su concurso es imposible construir un sistema productivo competitivo. Su protagonismo aconseja prestar atención a todos aquellos factores que puedan amenazar su competitividad y supervivencia. Entre ellos, la sucesión adquiere un papel principal.

El cuadro típico de partida es el fundador que ha emprendido o el antecesor que ha hecho crecer con éxito la empresa familiar durante 25/30 años y que empieza a pensar en la persona que lo reemplazará para continuar con el negocio, normalmente con la ilusión de ser continuado por sus descendientes. Esta situación, que debiera ser un trance de alegría y esperanza, acaba convirtiéndose frecuentemente en una pesadilla.

La sucesión, entendida como el paso de una generación a otra con el consiguiente cambio de liderazgo y/o propiedad, es probablemente el acontecimiento más peligroso en la vida de una empresa familiar. Reemplazar a la persona que lidera una empresa familiar es un proceso con enormes dificultades porque a los problemas del cambio de liderazgo que todas las empresas tienen, se agregan los problemas emocionales y psicológicos relacionados con la familia, y todos ellos deben ser conciliados simultáneamente.

Gráfico 1. Probabilidad de superar la transición generacional en la empresa familiar

Transición entre generaciones	ESPAÑA (1)		EUROPA (2)		EE.UU. (3)	
	Respecto al final de la etapa anterior	Respecto al final de la 1º generación	Respecto al final de la etapa anterior	Respecto al final de la 1º generación	Respecto al final de la etapa anterior	Respecto al final de la 1º gene-ración
1ª a 2ª generación	10-15%	10-15%	20-25%	20-25%	30-40%	30-40%
2ª a 3ª generación	30-35%	4%	50%	11%	50%	15%
3ª a 4ª generación y siguientes	50%	2%	70%	8%	70%	11%

1. Amat (1998: 21-22).
2. Hayward Stoy (1990).
3. Ward (1986).

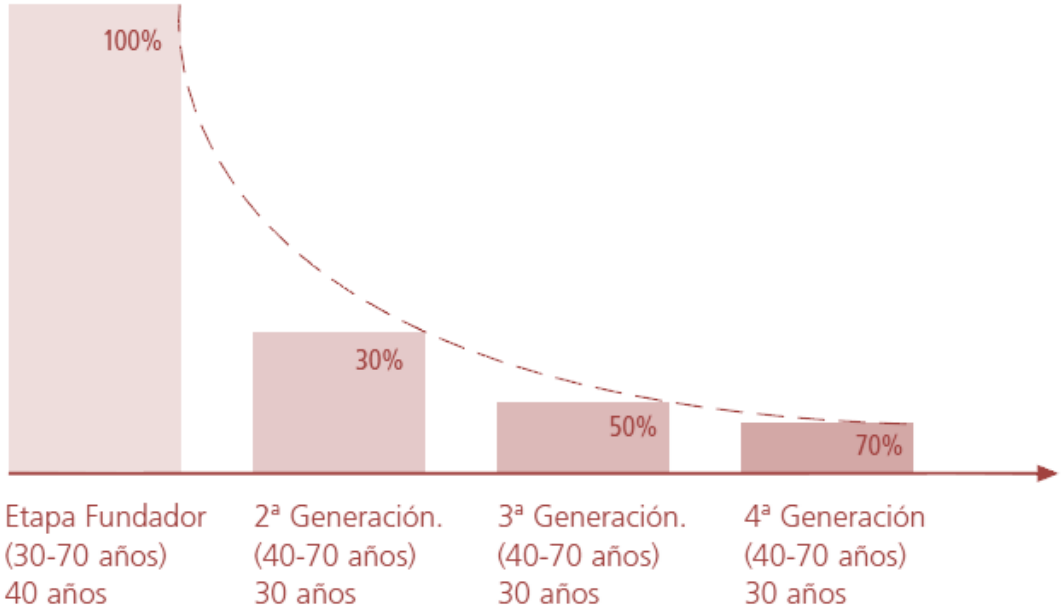
La consecuencia de estas dificultades es el elevado **índice de mortalidad** de la empresa familiar (gráfico 1), que en el primer cambio generacional alcanza al 85-90% de las empresas familiares españolas (10 puntos por encima de la media europea y 25-30 por arriba de la media en Estados Unidos). La reducida probabilidad de superar la transición generacional continúa en los siguientes relevos, de modo que tras el segundo tránsito han desaparecido ya el 96% (7 y 11 puntos por encima de los promedios europeo y estadounidense) y tras el tercer cambio se alcanza el 98% (frente al 92% y el 89% en Europa y Estados Unidos). La mortalidad es tal que, en España, tras la generación fundadora sobreviven el 10-15% de empresas familiares, cayendo

la tasa al 4% y 2% tras la incorporación de la tercera generación y posteriores, respectivamente. En Europa la desaparición es también evidente, subsistiendo al primer cambio el 20-25%, y el 11% y 8% en los dos siguientes. En Estados Unidos, la probabilidad de superar los cambios generacionales es más alta a la europea, situándose en el 30-40%, 15% y 11% en los tres primeros relevos.

Gráfico 2. Esperanza media de vida de la empresa familiar.

País	Indices	Fundación 1ª gener.	Transición 1ª-2ª gener.	Transición 2ª-3ª gener.	Transiciones posteriores	Esperanza media (años)
EE.UU.	Supervivencia		35%	50%	70%	24,5
	Mortalidad		65%	50%	30%	
Europa	Supervivencia		25%	50%	70%	20,3
	Mortalidad		75%	50%	30%	
España	Supervivencia		15%	30%	50%	14,5
	Mortalidad		85%	70%	50%	
Duración del intervalo para la generación al cargo (años)		40	30	30	30	
Supuesto de edad entre ... (años)		30-70	40-70	40-70	40-70	

Gráfico 3. Curva de supervivencia de la empresa familiar (EE.UU.).



En todo caso, esta alta tasa de mortalidad acumulada (respecto al número de empresas familiares creadas) debe matizarse (gráfico 2). SI el cálculo lo referimos al número de empresas familiares subsistentes antes del momento de la sucesión, observamos **que la tasa de mortalidad en cada cambio generacional** realmente disminuye con cada cambio

generacional. En España, la tasa de mortalidad respecto al final de la etapa anterior disminuye del 85% al 50% tras el primer y tercer relevo. De nuevo, la tasa es más alta que en Europa, donde la caída es del 75% al 30%; y que en Estados Unidos, donde la disminución es del 65% al 30%. Lógicamente, **el índice de supervivencia tras cada cambio generacional** también mejora y más que se triplica, subiendo en España del 15% al 30% entre el primer y el segundo relevo alcanzando el 50% en el tercero; del 25% al 50% y al 70% en Europa; y del 35% al 50% y al 70% en Estados Unidos. Estas diferencias en las tasas de mortalidad y supervivencia explican que la esperanza media de vida de la empresa familiar sea en promedio en Estados Unidos de 24,5 años, de 20,3 años en Europa y de 14,5 años en España.

El aumento del índice de mortalidad (respecto a la generación del fundador) con el paso de las generaciones refleja las dificultades objetivas a las que se enfrentan las empresas familiares entre generaciones. Pero al mismo tiempo el incremento del índice de supervivencia (respecto a la generación anterior) (gráfico 3) indica la acumulación (con el cambio generacional) de experiencia en el manejo de la sucesión (respecto a cómo lo hicieron los de la generación anterior). Las empresas familiares que sobreviven se hacen más resistentes o están más curtidas en enfrentar los conflictos ligados al proceso sucesorio. Este proceso de aprendizaje es notablemente mayor en Europa, y sobre todo en Estados Unidos, que en España.

Evidentemente, no todas las defunciones de empresas familiares con los cambios generacionales cabe atribuirlas a su carácter familiar, pues en el desenlace en esa fase crítica juegan muchos otros factores. Pero caben pocas dudas del inusitado peso de la condición familiar en el resultado del cambio generacional, pues el 72% de empresas familiares tienen problemas en la sucesión y el 60% desaparecen por problemas familiares. Por el contrario, sólo en un 5% de casos puede atribuirse el éxito de la empresa familiar a la familia. Una familia exitosa no asegura el éxito de la empresa familiar, pues el negocio y la gestión son mucho más importantes que la familia, pero una familia con problemas tiene muchas probabilidades de acabar extinta.

No se trata de episodios extraños en la vida de estas organizaciones. Hay múltiples ejemplos de los desastrosos efectos que suceden cuando la sucesión no tiene hoja de ruta ni entra en el calendario de gestión. Podemos citar el caso de Eulen, empresa española de servicios con una fuerte presencia en América latina; el caso de Galletas Gullón; o los dramas de L´Oreal y Llongueras. En los cuatro, se ha vivido una auténtica guerra familiar por el intento de los hijos de desalojar a sus padres que eran los fundadores del liderazgo.

En el caso de **Eulen**, con un patrimonio de 425 millones de euros en juego, el fundador David Álvarez ha vivido recientemente la rebelión de cinco de sus siete hijos. Los rumores apuntan que el origen del pulso estuvo cuando en 2009 contrajo su tercera boda con su secretaria, 40 años más joven, lo que ha causado temor entre sus vástagos quienes piensan que a sus 85 años ha perdido facultades; el progenitor en cambio cree que ha criado una pandilla de desagradecidos. La primera hostilidad fue cuando los cinco díscolos, aprovechando la luna de miel de su padre, destituyeron al secretario general del grupo. Pero David Álvarez, nada más regresar, repuso en

su puesto a su antiguo colaborador y apartó del Consejo de Administración a los rebeldes, quienes aprovechando su mayoría numérica en este órgano se apresuraron a echarle a él hasta que finalmente el patriarca impuso su mayoría accionarial para echarles. El culebrón siguió cuando los expulsados tomaron el control de una sociedad del grupo familiar, El Enebro, en cuyo capital sí tenían mayoría, si bien su padre controlaba el 51% de los derechos de decisión (aunque los hijos cancelaron tal privilegio en 2010). No es una sociedad cualquiera porque El Enebro es propietaria de Vegas Sicilia y Bodegas Allón, entre otras Finalmente, el fundador ha obtenido en julio de 2011 una victoria judicial que le ha permitido seguir controlando la sociedad El Enebro, propietaria de Vegas Sicilia y Bodegas Allón, entre otras. Pero qué duda cabe que el ambiente familiar y empresarial ya está envenenado, pues el padre sólo trata con dos de sus hijos y no saluda siquiera al resto.

Galletas Gullón ha sido protagonista de otro sainete con perfiles similares, en este caso protagonizado por un lado por la propietaria María Teresa Rodríguez y por otra parte por sus tres hijos varones y dos de sus hermanos. Tras llegar en 1983 a la presidencia sin pretenderlo por el fallecimiento de su marido, María Teresa demostró un sorprendente acierto en su gestión aunque, consciente de sus limitaciones, apoyándose en un equipo de profesionales externos. Dieron asó con una fórmula de éxito basada en la prudencia financiera, la reinversión de los beneficios, la producción de marcas blancas y el lanzamiento de una línea dietética a precios asequibles. Pese a todo ello, en 2009 tres de sus cuatro hijos, apoyados en sus dos tíos, la relegaron a un cargo honorífico y destituyeron a quien había sido su mano derecha durante más de 20 años, Juan Miguel Martínez Gabaldón. La empresa llegó a celebrar una junta de accionistas en un coche a las puertas de la oficina, ante el bloqueo del segundo grupo de la entrada en la sede social a su legítima propietaria. Finalmente, gracias a su mayoría accionarial consiguió que la junta de accionistas modificase el órgano de administración de la compañía transformándolo en una administración única y excluyendo así a los rebeldes. La matriarca ha sido más conciliadora que David Alvarez, pues ha devuelto a los hijos díscolos a los puestos que ocupaban anteriormente, pero ha dejado claro que "Gullón será para sus hijos pero cuando yo quiera, no cuando ellos digan".

Pero no siempre es la generación ascendiente la que triunfa en estos conflictos con tufo "Falcon Crest". Citemos el caso de **L´Oreal**, donde su accionista mayoritaria puede ser desalojada de la administración tras la petición de incapacidad presentada por sus herederos. O el caso del clan **Llongueras**, donde en 2010 Lluis Llongueras fue despedido por su propia hija Esther de una de las empresas que él había fundado (Peluquería y Maquillaje –Peyma-) con una indemnización de 6.000 euros, si bien esta compañía sólo controlaba 18 de los 120 salones de peluquería y belleza del grupo- Tras dos años de discusiones el conflicto se resolvió jurídicamente con un intercambio cruzado de acciones que dio independencia a cada parte. Pero la herida familiar sigue abierta, comprensible teniendo en cuenta que el germen fue que el estilista mantenía dos familias en secreto con cada una de las cuales tuvo tres hijos.

La lista de conflictos familiares en empresas con un control de socios ligados por el parentesco es interminable. Recordemos el caso de **Productos Churruca**, manufacturera de las famosas pipas, en la que los dos herederos del negocio de frutos secos litigiaron por desacuerdos en la gestión hasta adjudicársela en 2008 uno de los hijos. También sonado ha sido el enfrentamiento en **Cerámicas Lladró**. En 50 años hicieron del modesto taller abierto en el corral de la casa paterna en 1953 una exitosa multinacional, que en sus mejores momentos llegó a facturar 180 millones de euros. Una de sus claves fue el compromiso de unidad que asumieron con su madre, plasmado en el relevo planificado cada cinco años en el gobierno social. Cuando las circunstancias cambiaron por el endurecimiento de la competencia, decidieron ceder la dirección a la siguiente generación en 2002. El paso no tuvo éxito por los enfrentamientos entre los herederos, hasta el punto que en 2007 los fundadores tuvieron que recuperar la gestión, pero en el entreacto la magia de la armonía familiar se había evaporado. Ante los desacuerdos el conglomerado Lladró terminó troceado: Juan se quedó con la división de porcelana, y los otros dos hermanos (Vicente y José) se reservaron el control de las inversiones en los sectores inmobiliario, agrícola, financiero, turístico y energético. Pero los conflictos ya se han enquistado y Juan Lladró mismo ha sido destituido a sus 87 años de edad como administrador único de Sodigei (la matriz que controlaba los negocios de la Ciudad de la Porcelana sita en Tavernes Blanques) por un consejo formado por dos hijas (Rosa y María Ángeles) y un yerno. Otra ilustre familia valenciana, los Serratosa, también ha tenido que dividir su grupo empresarial al llegar a la tercera generación. El origen de la empresa estuvo en la antigua Valenciana de Cementos, con cuya venta a la multinacional mexicana Cemex la segunda generación creó Nefinsa, una sociedad de inversión que impulsó firmas como Air Nostrum y Uralita. El crecimiento de los hijos de Emilio Serratosa ha obligado a repartir el patrimonio familiar, quedando sólo dos de ellos (Javier y Gonzalo) en la corporación financiera y abriendo el resto (Pablo, Begoña y Ana) nuevos proyectos.

En todos estos casos los conflictos han sido intrafamiliares. Pero el problema de la sucesión puede presentarse también con enfrentamientos con socios no familiares. Fue sonado el ejemplo de **Dexeus**. El reputado consultorio ginecológico creado por Santiago Dexeus en 1935 en Barcelona dio un salto cuando se incorporaron al negocio socios externos a la familia, creándose primero el Instituto Dexeus y más tarde el Hospital Quirón Dexeus. Pero la semilla de la ambición ya estaba plantada y aprovechó una cláusula estatutaria poco afortunada (para más inri redactada por el fundador) que fijaba la jubilación obligatoria a los 65 años, la que permitió que sus socios se deshiciesen en 2009 de él prescindiendo también del resto de la familia. El drama fue que incluso el apellido Dexeus les quedó privado de uso para posteriores proyectos, aunque fue eliminado de la marca del antiguo grupo sanitario.

Mi propia experiencia familiar me ha permitido vivir de cerca los problemas tan bien simbolizados por las empresas emblemáticas citadas. A principios de los años 50, mi padre junto con su hermano y emprendedores, fundaron Muebles Carlet, una compañía productora y comercializadora de muebles de hogar. Los socios fundadores eran trabajadores procedentes del

cierre de otra empresa de muebles. Con el tiempo, la sociedad sufrió una escisión y el número de socios se redujo a 7 con participaciones igualitarias. Seis de ellos trabajaban en la empresa y el sexto era un socio capitalista que había heredado su participación de su suegro antes trabajador también. Los 6 socios-trabajadores comprendían dos pares de hermanos, mi padre y el suyo y otros dos, sin vínculo parenteral con el resto.

Durante su apogeo hasta los años 70, la empresa fue una compañía próspera a nivel comarcal. Los socios eran artesanos conocedores de su oficio con un profundo y amplio conocimiento de todas las tareas productivas, lo que unido al desarrollo económico nacional facilitó su expansión. De un pequeño taller artesanal donde los únicos trabajadores eran los socios se llegó al cumplir dos décadas de vida a una pequeña empresa que alcanzó los 40 trabajadores. Su facturación aumentó igualmente hasta rebasar el medio millón de euros a las puertas de la crisis económica del petróleo de 1975. De la producción de muebles a medida, se pasó a la fabricación en serie con una tecnificación creciente, se abrió una tienda de venta directa al cliente final e incluso se iniciaron pequeñas aventuras de diversificación en el sector inmobiliario, bajo el empuje de la condición de delineante y maestro de obras de mi padre.

La tecnificación productiva no fue acompañada de una profesionalización de la dirección. El hecho de que todos los socios fueran amplios conocedores del oficio y tuvieran participaciones alícuotas en el capital condujo a una toma de decisiones en grupo, donde el criterio de todos era respetado y por tanto se tomaban por unanimidad. La responsabilidad fue asumida globalmente sin que hubiera responsables en particular de ninguna de ellas. Sin embargo, mi padre y su hermano llevaban de facto la batuta, ocupando formalmente los cargos de gerente y presidente, e influyendo fuertemente al resto de socios que reconocían su superior experiencia y su criterio.

El crecimiento de la empresa tampoco redundó en la contratación de personal cualificado ajeno a los socios. Se siguió una política de integración de descendientes en la empresa, hasta el punto que a principios de los años 70 dos de las ramas familiares (entre ellos la procedente de mi tío) habían empleado a miembros de la generación fundadora y la siguiente en el personal. Estos potenciales herederos marcaron la frontera de la cualificación admitida en la plantilla, es decir, no admitieron la entrada de técnicos más capaces que ellos con un temor subyacente a perder su rol dominante. Los descendientes de los otros socios, en cambio, se mantuvieron fuera de la empresa familiar por su falta de interés (en dos casos), o por ser aún niños en un tercer socio. En el caso de mi familia directa, mi hermana y yo fuimos los únicos descendientes que siguieron estudios universitarios.

La etapa de inestabilidad económica que España sufrió desde la crisis de materias primas de los años 70 y su apertura política y económica supuso un frenazo serio en el desarrollo de la empresa, que fue incapaz de adaptarse a los nuevos tiempos. El déficit de capital humano cualificado y el envejecimiento de los fundadores sin un recambio apropiado de la siguiente generación supusieron una rémora casi insalvable para la modernización organizativa.

A pesar de no trabajar en la empresa y de no haber formado parte de su equipo directivo ni su consejo de administración, nunca me desvinculé de ella. Todos los veranos desde que tenía 9 años hasta que cumplí los 21 y acabé mi carrera universitaria, los pasé trabajando duro en la fábrica. En los dos últimos años de mis estudios, los compaginé con llevar la contabilidad de la sociedad y empecé a participar en las reuniones informales que los socios y sus hijos de mayor edad celebraban para tratar asuntos del negocio. Invariablemente, la desesperación se apoderaba de mí en aquellos cónclaves. Nadie se sentía responsable de los problemas que se cernían sobre la empresa. La baja productividad se justificaba con excusas de mala organización: me quitan la gente, tengo que cambiar continuamente las series por imprevistos, la entrega se demora por imprevistos, etc. Cada socio y sus descendientes incorporados a la compañía encontraban una justificación a su falta de rendimiento en los demás. No había ningún pudor en utilizar las horas extras que hiciesen falta para salir de los apretones, y como los socios eran los que más horas hacían y no las cobraban, todos quedaban justificados por su gran capacidad de sacrificio.

Evidentemente, esta estructura funcional no era válida para resolver los problemas de falta de productividad y competitividad, que siguieron agravándose hasta situar a la empresa en 1982 en pérdidas, creciendo los números rojos de forma exponencial desde entonces. A la luz del riesgo de quiebra, en 1987 los socios dieron un primer paso y contrataron a una empresa de consultoría (CEDEC, Centro Europeo de Evolución Económica, con sede en Barcelona), de la que tenían buenas referencias de otras firmas del sector, para que les proporcionase un diagnóstico y un plan de acción. Estas sesiones fueron fructíferas para mí, en mi condición de estudiante universitario de Ciencias Económicas y Empresariales, y recuerdo que me cautivaron los temas que como empresa y también ya como familias empresarias (ya eran 3 las ramas involucradas en la compañía) debíamos encarar para planificar la supervivencia de la empresa.

Lamentablemente, el proceso no funcionó como yo esperaba. A pesar del acertado diagnóstico y de la sensatez de las propuestas obtenidas de la consultora, las tres ramas familiares involucradas en el negocio frenaron el proceso de cambio, tomaron las riendas (aprovechando que en ese momento uno de los otros socios salió del capital y de la firma) con lo cual ya tenían mayoría social y, sin una reflexión racional, en vez de asegurar las escotillas frente a la inminente tormenta, apostaron por seguir por el mismo camino. Su única iniciativa fue invertir en equipamiento productivo avanzado, y se gastaron más de 20 millones de las antiguas pesetas en nuevas máquinas. La posibilidad de incorporar un profesional ajeno a la familia que aportase experiencia y conocimientos de gestión quedó bloqueada. Todo esto en un momento en que la economía española volvía a sufrir una crisis aguda. Apenas 5 años después, hubo que liquidar los activos de la empresa, que desapareció definitivamente en 1993 tras más de 40 años de vida.

Esta vivencia fue una experiencia dolorosa pero importante en mi educación. Me abrió los ojos con respecto a la complejidad de estos procesos de sucesión especialmente cuando se producen en etapas donde la organización sufre de problemas importantes. Esta vivencia mejoró mi

capacidad para empatizar con los dilemas que afrontan mis clientes en mis servicios de consultoría, al haberlos vivido ya antes. Y también me abrió los ojos a otras experiencias de éxito que han logrado conducir a EF a superar complejos cambios generacionales sin que resulten dañados el crecimiento y la competitividad organizativos.

Los casos a observar para aprender cómo conducir los procesos sucesorios y los recambios en el liderazgo se han enriquecido hace poco con dos experiencias destacadas. Con apenas unos días de referencia, en septiembre de este año han desaparecido de la escena empresarial española dos de sus prohombres más destacados de las tres últimas décadas: Emilio Botín, Presidente del Santander, e Isidoro Álvarez, Presidente de El Corte Inglés. El impacto de la muerte de dos empresarios de su calibre no ha ocasionado en sus organizaciones ningún trastorno reseñable y, en breve espacio de tiempo, les han sucedido al timón Ana Patricia Botín y Dimas Gimeno, respectivamente. Ambos llevaban décadas de preparación para cuando este momento acaeciese, y la suave transición ha demostrado que la preparación ha sido perfecta.

Tanto mi propia experiencia como el conocimiento de casos como los citados me convencen de que la planificación aumenta considerablemente las posibilidades de éxito en la sucesión. Es cierto que la planificación tiene limitaciones. Ni toda la planificación del mundo alcanza para garantizar el éxito cuando se negocian transiciones generacionales y procesos de reestructuración empresarial, si faltan algunos ingredientes esenciales en el entorno familiar y del negocio. Y me enseñó igualmente que, por mucho dominio que se tenga de un oficio y de un producto, si fallan las capacidades directivas y de liderazgo el futuro de una empresa está seriamente comprometido.

Los objetivos de este estudio son tres principalmente:

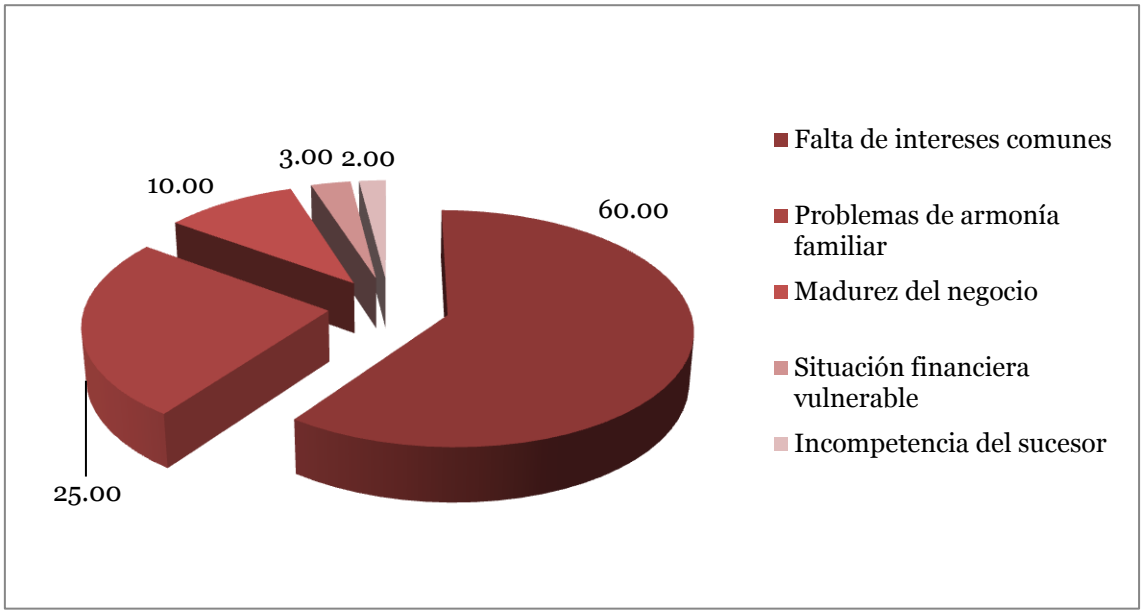
- Comprender los motivos de la elevada mortalidad de la empresa familiar con el cambio generacional, profundizando en los conflictos familia-empresa.
- Aprender las claves (en la dirección de la empresa y en la gestión del proceso sucesorio) que influyen sobre la probabilidad de lograr una sucesión exitosa.
- Recordar las lecciones de EE.UU. donde la tasa de supervivencia es 2,6-3 veces mayor a la de España.

2. LOS PROBLEMAS MÁS HABITUALES EN LA SUCESIÓN

2.1. Causas del fracaso en la empresa familiar y la sucesión

Es tópico achacar los conflictos en la empresa familiar a la pasión por el poder. Pero muchos casos revelan a personajes que están mucho más enamorados del proyecto que del dinero. Se cita el caso de María Teresa Rodríguez, dueña mayoritaria de Gullón, que despacha personalmente a los clientes en la tienda que la empresa mantiene abierta en un costado de la fábrica, en Aguilar de Campoo (Palencia).

Gráfico 4. Causas del fracaso de las empresas familiares.



El análisis de las posibles causas de los conflictos, y eventualmente del fracaso, de las empresas familiares revela orígenes muy diversos (gráfico 4) e incluyen desde cuestiones financieras hasta enfrentamientos familiares, pasando por aspectos relacionados con el capital humano y la madurez del negocio.

Gallo, hablando específicamente de factores internos a la familia y su relación con el negocio, estableció las cinco trampas de la empresa familiar, que son las siguientes:

1. Confundir la capacidad de trabajar con el hecho de ser dueño.
2. Regirse por los lazos de afecto familiares y no por los contractuales.
3. No seguir las leyes de mercado en retribuciones a miembros de la familia y en los dividendos a los dueños.
4. Retrasar indebidamente la sucesión.
5. Sentirse inmunizado.

Ciñéndonos al ámbito de la relación entre empresa y familia, podemos destacar los siguientes aspectos como los más problemáticos:

a) Confundir los roles y los límites de la familia y la empresa.
b) La divergencia de intereses entre los actores.
c) Planificar la sucesión de forma errónea.
d) Pensar que su caso es diferente y escapa a las trampas de la empresa familiar.

Todos estos problemas y trampas intensifican su fuerza cuando la empresa familiar afronta el cambio generacional y, con él, la sucesión en la propiedad y el gobierno del negocio vinculado a la familia.

2.2. La confusión de los roles y los límites de la familia y la empresa

Los problemas de la empresa familiar comienzan a incubarse cuando no se marcan claramente los límites de familia y empresa y los roles, derechos y responsabilidades que cada uno asume al pertenecer a una de ellas o a ambas. Cuando esto ocurre, ambos sistemas se solapan y forman un área que se denomina la **zona de conflicto** (gráfico 5). La zona donde se mezcla la empresa con la familia es especialmente compleja y problemática porque en ella conviven personas que pertenecen simultáneamente a sistemas donde rigen reglas y valores distintos (gráfico 6).

Gráfico 5. La confusión entre familia y empresa y la zona de conflicto en la empresa familiar.

El sistema empresa tiene una función eminentemente productiva, que puede chocar con el abanico más plural de funciones del sistema empresa donde se incluyen desde el desarrollo y la protección de los miembros de la familia a la enseñanza y transmisión de ciertos valores concomitantes a la cultura familiar. En coherencia con la misión que tienen atribuidos, ambos sistemas se hacen fuertes por caminos distintos: la empresa tiene sus fortalezas en la adaptación al mercado y la dotación de recursos y capacidades que le doten de ventajas competitivas; mientras que la familia exitosa se cimenta en la lealtad, la unidad y la cooperación. La familia es pues un sistema más cerrado que la familia, obligatoriamente abierta a las presiones de su entorno; y organizado de modo más informal que la empresa obligatoriamente necesitada de estructuras formales que organicen el trabajo. El sistema empresa se rige en su toma de decisiones, ante todo, por la racionalidad económica, en tanto que las decisiones familiares

están inyectadas de una fuerte carga emocional. Por ello, la pertenencia a la empresa está condicionada al logro de objetivos, mientras que los familiares tienen asegurada su integración en la familia que muchas veces hace de ello el objetivo. La remuneración en ambos sistemas también difiere según el concepto de justicia que adoptan: en la empresa prima la equidad y el mérito, dando a cada uno según lo que vale y aporta, mientras que la generosidad y el amor fraterno imponen habitualmente en la familia la igualdad incluso cuando las aportaciones, los esfuerzos y los amores de sus miembros sean asimétricos.

Gráfico 6. Reglas y valores dominantes en los sistemas familia y empresa.

-Desarrollar y proteger a los miembros -Enseñar y transmitir valores	Función	Productiva
-Cooperación -Lealtad	Fuerzas	-Adaptación al mercado -Recursos y capacidades -Ventajas Competitivas
Individuos	Sentido	Tarea
Objetivo	Papel del individuo	Medio
Informal	Tipo de estructura	Formal
Emocional	Toma de decisiones	Racional
Cerrado	Grado de apertura	Abierto
Asegurada	Pertenencia	Condicionada
Necesidad de igualdad	Justicia	Mérito

Cuando los roles, derechos y responsabilidades de cada actor en la familia y en la empresa no están bien delimitados, la zona de conflicto gana terreno y las decisiones empiezan a entremezclar las reglas y valores dominantes en cada ámbito, con diversas potenciales consecuencias nocivas:

1. **Confundir los derechos consustanciales a la condición de familiar, sea o no propietario, con el derecho, la capacidad o la obligación para ser trabajador de la empresa.**

    a) Con frecuencia los familiares confunden la mera condición de pertenecer a un grupo parenteral que es propietario de una empresa, con el derecho y la capacidad para ser trabajador en la misma, sin demostrar que poseen las competencias que toda compañía bien gestionada exigiría para la contratación en el mercado de alguien para el puesto al que aspiran; o incluso forzando la creación de un nuevo puesto para ellos sin que su necesidad esté bien justificada económicamente. Este problema puede localizarse en los socios actuales, pero también en familiares que aún no lo son pero pueden serlo en el futuro por su condición de herederos, e incluso en familiares que no van a tener el carácter de propietario.

b) Tampoco es inusual que los familiares, y especialmente los herederos, se crean obligados a trabajar en la empresa de sus padres sacrificando otras opciones profesionales que le serían preferibles o para las que podría estar más dotado.

Tanto en un caso como en el otro, el resultado puede ser la incorporación a la empresa familiar de personas que tienen un pobre desempeño en su trabajo, lo que perjudica su productividad y su probabilidad de continuidad. Otro efecto indeseable puede ser la frustración de ese familiar que se vea en una tarea (sea por elección o por obligación) para la que no está preparado. A medida que el número de familiares y el de socios familiares crece con el paso del tiempo y las sucesiones, el problema va ganando envergadura porque la presión sobre la empresa crece al hacerlo el número potencial de aspirantes.

2. Confundir la condición de socio (actual o futuro si va a ser heredero) con la capacidad para ser empresario.

La misma confusión puede surgir cuando los socios actuales o los probables socios futuros por su condición de herederos, sientan el derecho y la capacidad, o en su caso la obligación, de incorporarse a la empresa como directivos o consejeros. El problema puede incluso acentuarse cuando este derecho a participar en el gobierno o la gestión de la empresa se extienda a todos los socios o herederos, e incluso puede exacerbarse si su aspiración llega a creerse competente para ser el nuevo máximo ejecutivo, presidente del consejo o líder de la firma.

Este error de habilitar la posesión o la herencia de un capital financiero con el talento para ejercer de empresario o gestor deriva de pensar que al igual que se hereda el patrimonio se hereda igualmente la capacidad para administrarlo, cuando son cosas bien distintas que pueden coincidir pero también estar ausente cualquiera de ellas en un persona en concreto. Habrá familiares propietarios capaces de gobernar su empresa, pero no será porque sean socios de la misma sino por tener las capacidades directivas necesarias; del mismo modo que habrá individuos con estas capacidades pero que carecen de propiedad propia que administrar y, si tienen suerte, las pondrán en práctica en empresas de otros propietarios. En todo caso, en cada cambio generacional pueden surgir familiares con esta forma de pensar y plantear tensiones en el momento de la sucesión en la empresa al llevarla a la práctica.

Las consecuencias son las mismas que cuando la confusión se refiere al hecho de entrar como trabajador, pero aquí más acentuadas porque como directivo o consejero el familiar tendrá más poder y los efectos de sus decisiones impactarán con mayor fuerza en el desempeño de la empresa. La insatisfacción puede entonces ser mayor por la pérdida económica que pueda experimentar en su propio patrimonio, pero también por la insatisfacción de verse incurso en una ocupación (como miembro de equipos directivos y órganos de gobierno) altamente exigente, que exige un sacrificio

importante, sin tener la recompensa deseada en términos de creación de valor.

3. Confundir el patrimonio y las cuentas familiares y empresariales.

La confusión entre empresa y familia no se limita a la indefinición de derechos por los roles de familiar sea o no propietario, trabajador y directivo o consejero. También se puede plasmar en un gobierno y gestión de la empresa que no desmarquen con claridad los patrimonios y las cuentas de la sociedad y de la familia. Cuando esta confusión se presenta, las consecuencias negativas pueden ser de distintos tipos:

a) *No seguir las leyes de mercado en retribuciones a miembros de la familia*. Este hábito puede manifestarse de diversas formas:

- En la empresa familiar es frecuente que las retribuciones a los familiares sean superiores a las asignadas según criterios objetivos e incluso a las percibidas por otros trabajadores que ocupen puestos similares; esta práctica tiene efectos desfavorables en la motivación de los últimos, pero también perjudica a los empleados familiares que no se habitúan a ligar su renta con su aportación de valor, e incluso puede ser una rémora para contratar y retener talento.
- Otras veces, la condición familiar del empleado lleva a percibir una retribución menor a la que obtendría en cualquier otra empresa por una tarea similar, con el argumento de que hay que sacrificarse por el bien de la empresa y que como son socios ya cobrarán sus beneficios en el futuro; esta práctica es igualmente desaconsejable porque rompe la vinculación natural de los salarios con las responsabilidades y capacidades, falseando las cuentas de la empresa y generando una insatisfacción oculta del empleado familiar que le puede finalmente llevar a abandonar la empresa.
- Un tercer supuesto se presenta cuando los familiares, sean ya socios o herederos, se crean con el derecho a percibir igual salario que el resto de familiares propietarios con independencia de las responsabilidades inherentes al puesto que cada uno ocupa o a sus capacidades, con el argumento de que todos son dueños.

b) *No seguir las leyes de mercado en la distribución de dividendos a los dueños*. La confusión de cuentas puede llevar a establecer una política de dividendos:

- Que responda a las necesidades personales y familiares, olvidando las exigencias de capital para inversión, crecimiento o saneamiento financiero de la empresa. Esta práctica puede llevar a la descapitalización de la empresa, acentuando su limitación en financiación propia inherente al objetivo de mantener el control familiar de la sociedad.

- Que no considere el derecho de los socios a una retribución adecuada de su inversión en el capital societario. Mantener una prudencia financiera y una política de autofinanciación no debería conducir a soslayar los intereses de los propietarios, sobre todo cuando no son trabajadores, directivos o consejeros de la empresa y por tanto no perciben de ella ninguna otra retribución. Cuando esto sucede se están engendrando conflictos entre el propio accionariado.

c) *Confundir el patrimonio empresarial y el patrimonio familiar*. Los bienes y derechos afectos a un negocio, por definición, están afectos al riesgo inherente a la actividad económica. El patrimonio familiar debería preservarse de esta incertidumbre. Pero con frecuencia los socios acaban mezclándolos, por ejemplo, comprometiendo los bienes familiares como garantías del endeudamiento de la empresa.

4. Tomar las decisiones empresariales por criterios familiares.

Cuando las decisiones empresariales se toman rigiéndose por lazos afectivos y no por criterios contractuales, pueden aparecer otras anomalías que perjudican el normal proceso de creación de valor:

a) El fundador o el ascendiente al mando de la empresa en ese momento, llevado por el deseo de tratar a todos los hijos por igual (deseo lícito y loable en el ámbito familiar), decida dar a todos ellos la misma participación en el capital independientemente del interés que tengan en el negocio y de su capacidad para gobernarlo; o bien conceda a todos un trabajo o un puesto de mayor responsabilidad pagándoles una retribución idéntica, de nuevo sin considerar las diferencias en responsabilidades y capacidades. Se está confundiendo así el principio de igualdad, que es dar a todos lo mismo, con el principio de equidad, que significa dar a cada uno en función de lo que se merece por su aportación (de esfuerzo, trabajo, interés, etc.). La metáfora del "hijo pródigo" es ejemplar como norma de conciliación familiar, pero puede arruinar un negocio familiar.

b) El fundador o ascendiente que controla la empresa puede también incurriendo en comportamientos anómalos por la influencia de su cónyuge. En la sucesión, los padres se enfrentan al reto de decidir cómo dividen la propiedad y a quién seleccionan como nuevo líder de la empresa. El error es cuando estas decisiones no responden a la valía empresarial de los hijos sino a otros factores más impregnados de consideraciones sentimentales.

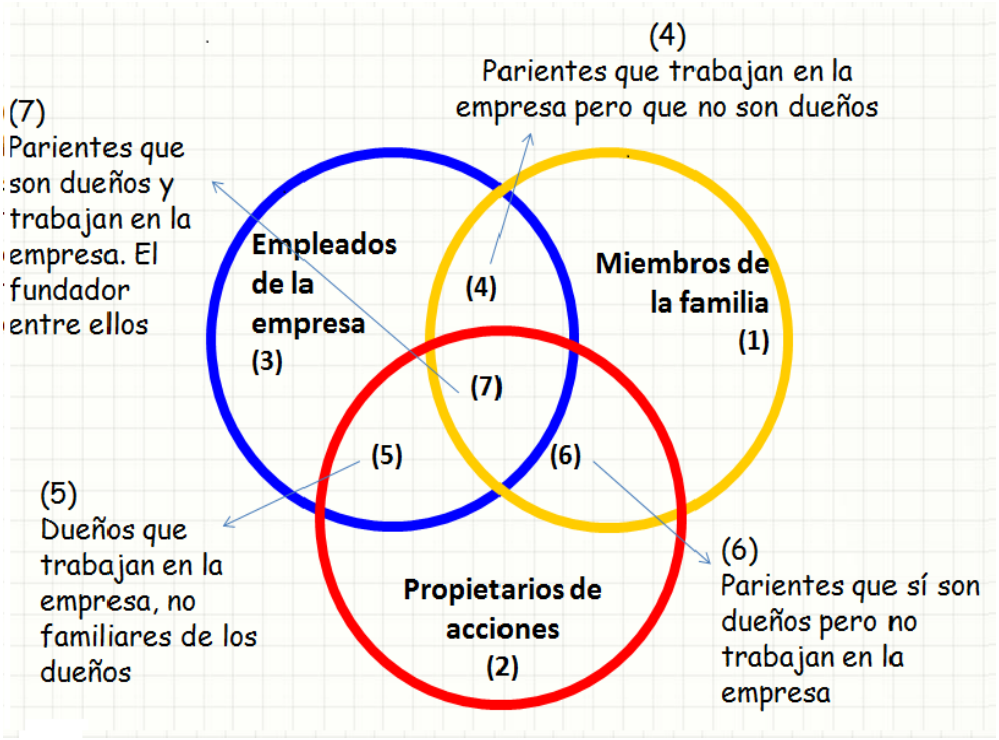
2.3. La divergencia de intereses

La falta de intereses comunes, o en otros términos, la pérdida de la unidad en la visión del negocio, figura como el principal riesgo y el factor responsable en un 60% de casos del fracaso

de la empresa familiar. Las diferencias de objetivos son fuertes en la empresa familiar debido a la convivencia en su seno de círculos con roles, criterios y expectativas bastante distantes entre sí.

No existen solamente los dos círculos (familia y empresa) que se han visto en el gráfico 5. La realidad es aún algo más complicada porque en el sistema empresa se entremezclan actores con intereses igualmente distintos, según sean o no familiares; y en el sistema familiar, según trabajen o no en la empresa familiar, posean o no acciones o participaciones sociales en ella, y según el vínculo parenteral (consanguíneo o político). La empresa familiar incluye pues al menos tres grupos bien diferenciados: la familia, la familia propietaria y el resto de miembros de la familia que no participan de su propiedad pero sí de los vínculos de parentesco (gráfico 7).

Gráfico 7. El mapa de actores en la empresa familiar.



Las relaciones entre estos tres grupos dan lugar a siete categorías de actores:

1. Miembros de la familia que no son propietarios ni trabajan en la empresa familiar.
2. Propietarios de la empresa que no pertenecen a la familia ni trabajan en la empresa.
3. Empleados de la empresa (tanto trabajadores como directivos) que no son ni propietarios ni miembros de la familia.
4. Miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar pero no son propietarios de ella.
5. Propietarios no familiares que trabajan en la empresa.
6. Miembros de la familia que son propietarios pero no trabajadores.
7. Miembros de la familia que, al tiempo que familiares, tiene también los roles de propietario y trabajador.

El éxito o el fracaso de la empresa familiar deriva en gran medida del acierto en la gestión de la compleja relación entre estos grupos, y sobre todos de los dos primeros, cuyos intereses son frecuentemente contrapuestos. Si los intereses convergen tanto empresa como familia saldrán fortalecidas. Pero esta meta no es nada sencilla y cuando surgen las desavenencias, las tensiones entre miembros de cada uno de los círculos y de cada uno de los siete grupos terminarán deteriorando el equilibrio y la armonía de la familia y/o de la empresa, extendiéndose los efectos negativos al resto de sistemas y subsistemas.

Gráfico 8. Los derechos económicos de los grupos de interés en la empresa familiar.

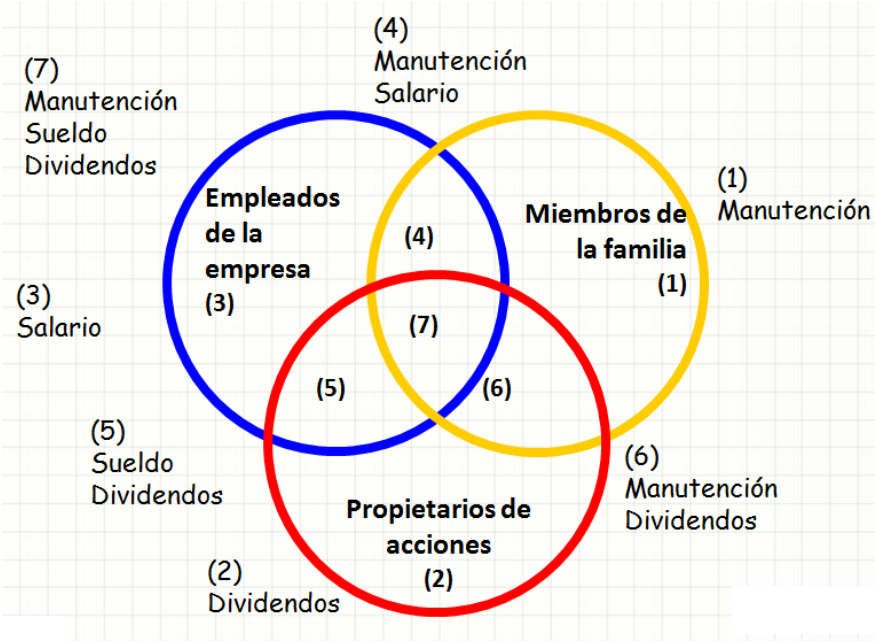
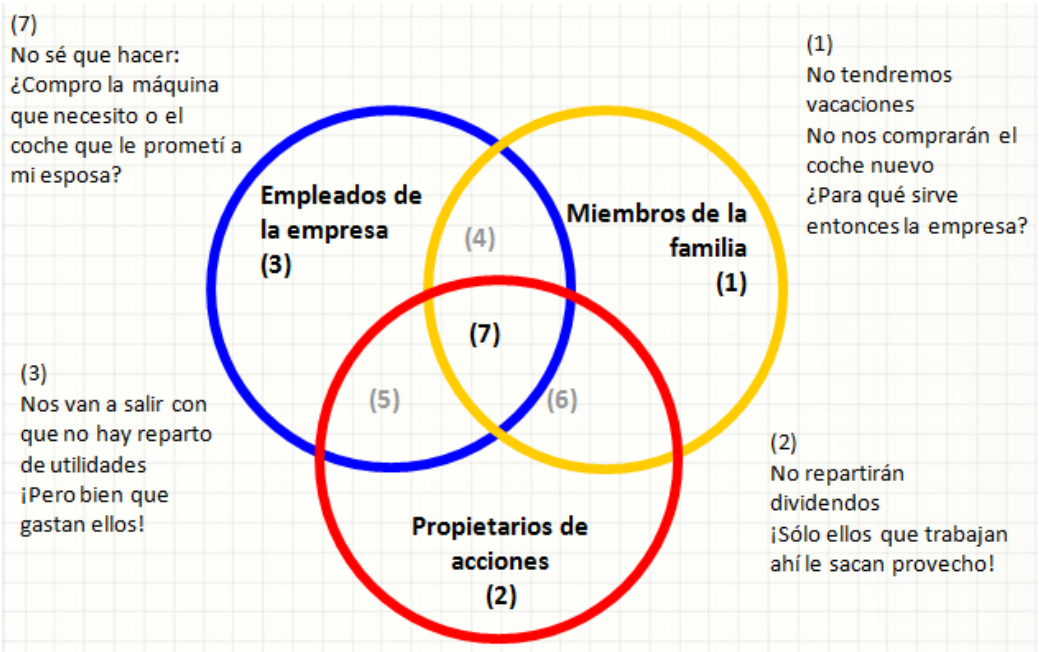
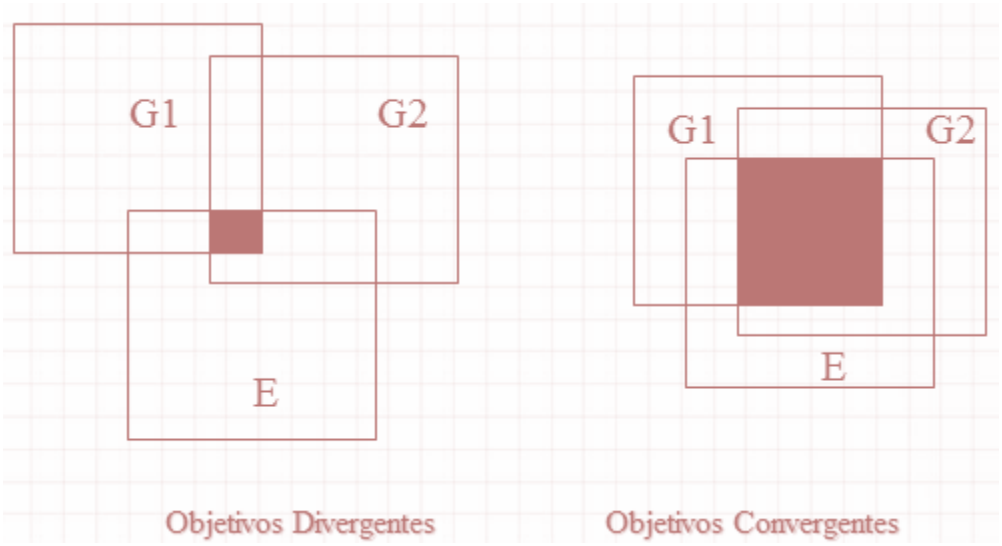


Gráfico 9. Potenciales reacciones de los grupos de interés ante el dilema de falta de flujo financiero en la empresa familiar.



La necesidad de conjugar intereses personales, afectivos, familiares, financieros, competitivos y legales es un reto que plantea habitualmente el reto de "cuadrar el círculo". Todos los grupos tienen derechos económicos que deben satisfacerse (gráfico 8), pero en bastantes ocasiones satisfaciendo los intereses de uno o varios colectivos a costa de otros. En unos casos, la decisión tiene que bascular entre la retribución del personal según pertenezca o no a la familia, y ocupe o no puestos de dirección. En otros casos, la disyuntiva se presenta al tener que elegir la parte de los beneficios obtenidos que se destina a necesidades de inversión de la empresa y a retribuir al capital en forma de dividendos. Incluso en la valoración por los propietarios con derecho a percibir dividendos aparecerán diferencias según las presiones que reciban de los familiares no propietarios que tienen sus propias necesidades económicas que no pueden satisfacerse de forma directa como empleados ni como socios. La posible reacción de los grupos de interés a los dilemas de la empresa familiar se visualiza con claridad en el ejemplo de la falta de flujos financieros suficientes (gráfico 9).

Gráfico 10. La empresa familiar intergeneracional y la divergencia de objetivos.



Fuente: Weigel (1992).

La consecuencia de este delicado equilibrio de intereses es que obliga a los miembros de la familia a equilibrar la doble e incluso la triple condición que asumen como familiares, trabajadores y propietarios. Con frecuencia, la decisión que el familiar debe adoptar por el bien de la empresa como propietario no es la que más le hubiese satisfecho en el rol de trabajador o directivo no socio. En otros casos, se puede ver forzado a tomar decisiones, como directivo y/o propietario, que hubiese preferido soslayar por sus repercusiones familiares y personales. La empresa familiar debe desarrollar pues mecanismos que le permitan dar respuestas satisfactorias a las demandas de todos los grupos, aunque no sean las óptimas para ninguno de ellos.

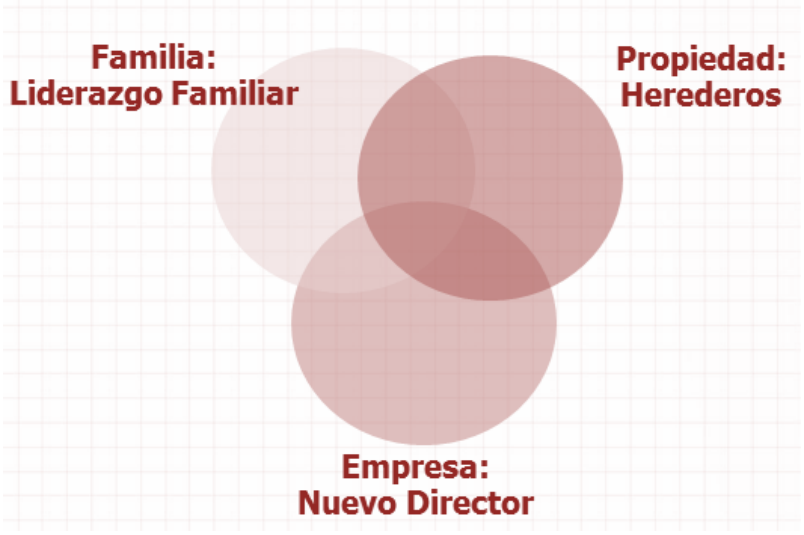
Esta multiplicidad de intereses que late en el seno de la empresa familiar va complicándose más a medida que la familia crece, entran en juego los descendientes y los familiares políticos, y se convierte en una sociedad intergeneracional (gráfico 10). La dinámica de estas organizaciones está amenazada por conflictos intrafamiliares que pueden afectar seriamente a la empresa si no se implantan las medidas adecuadas.

Durante la primera generación, en el caso de un fundador único que se mantiene al frente de la empresa, los conflictos son mínimos por el apoyo que suelen prestarse su cónyuge e hijos gracias a la sensación de pertenencia a un grupo familiar cohesionado por fuertes lazos afectivos y al propio ascendiente y liderazgo del líder familiar. Incluso cuando la empresa familiar tiene varios fundadores con subgrupos familiares distintos la convergencia de intereses suele ser intensa por compartir todos ellos un proyecto. Sin embargo, a medida que la familia va creciendo y sucediéndose los cambios generacionales, los subgrupos existentes dentro de la empresa van alejándose en objetivos, de manera que la zona de intereses comunes va reduciéndose, y al mismo tiempo la zona de conflicto dibujada en el gráfico 5 va dilatándose.

El paso a la segunda generación suele coincidir con la independencia de los hijos, que al casarse crean su propia familia y empiezan a verse influidos por nuevos actores (parientes políticos). Los tres círculos comienzan a tomar sentido porque aparecen miembros de la familia que no son propietarios y/o no trabajan en la empresa. Es la típica sociedad de hermanos, en la que los vínculos afectivos de los hijos del fundador empiezan a dividirse entre su progenitor y su nueva familia. La convergencia de intereses se debilita, pero la presencia del fundador aún actúa de elemento integrador.

En el nuevo tránsito generacional surge el llamado consorcio de primos y la tendencia a la divergencia se acentúa. El sentido de pertenencia al núcleo familiar simbolizado por el fundador se debilita sensiblemente al consolidarse ramas familiares y disminuir la relación personal, y la cohesión dentro de ellas empieza a ganar al sentimiento de pertenencia general a la familia. Las dificultades para conciliar los roles según el círculo al que se pertenezca aumentan, y con ellas la probabilidad de conflictos.

Gráfico 11. Retos a la sucesión en los diferentes subsistemas de la empresa familiar.



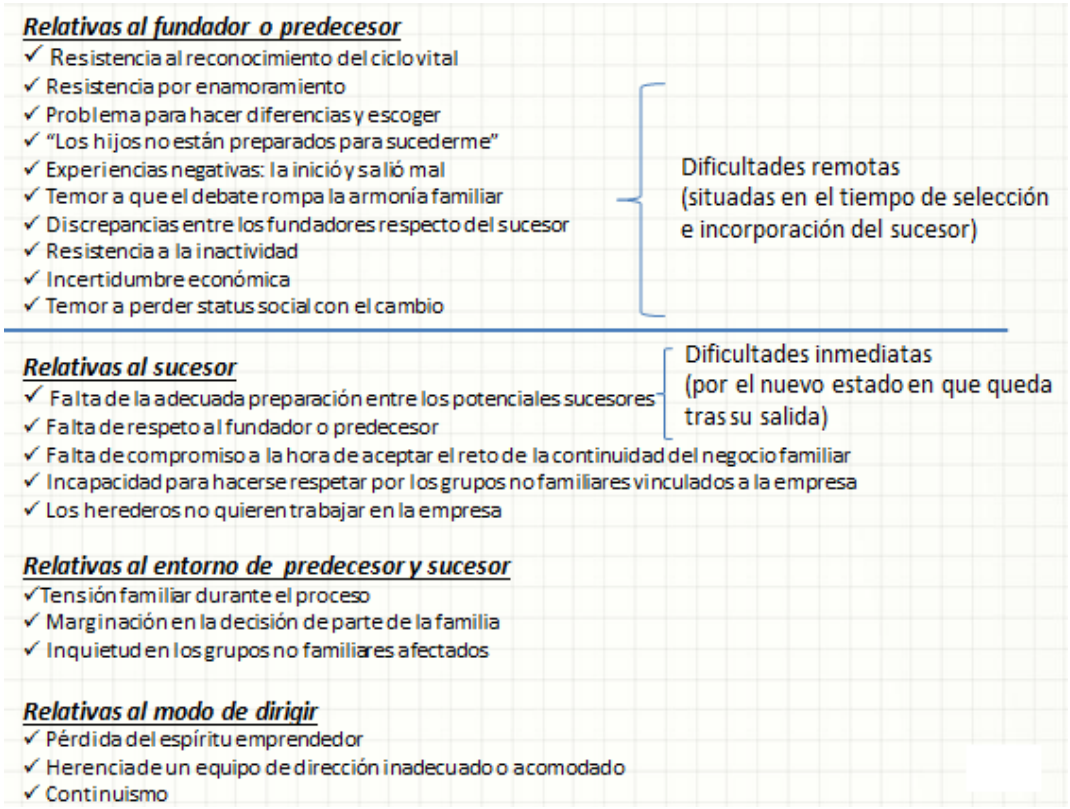
El reconocimiento del líder de la familia es cada vez más difícil por el aumento del número de candidatos de la misma o de distintas ramas familiares. La organización de la transmisión de la propiedad y la construcción de una voluntad unificada de todos los herederos en los órganos de gobierno societarios también crece en complejidad, simplemente por aumentar su número y su diversidad. La sucesión también se hace más complicada a la hora de elegir nuevo director, porque si bien la necesidad de profesionalización se intensifica (al ser empresas cada vez mayores) la cantidad de posibles aspirantes al puesto sean internos o externos a la familia se incrementa aún más (gráfico 11).

2.4. Planificar la sucesión de forma errónea

Si la confusión entre familia y empresa y la creciente divergencia de intereses entre los actores en juego en la empresa familiar no fuesen origen suficiente de conflictos, a ellos hay que agregar los originados por una conducción defectuosa del proceso sucesorio. En la práctica, la sucesión es una de las etapas más traumáticas de la vida de una empresa familiar para todos los agentes que pivotan a su alrededor, y las posibilidades de conflictos muchas y diversas como se ve en el gráfico 12. Los problemas pueden ser de cuatro tipos:

1. Relativos al fundador o predecesor.
2. Relativos al sucesor
3. Relativos al entorno de predecesor y sucesor
4. Relativos al modo de dirigir

Gráfico 12. Dificultades en la sucesión en la empresa familiar



Problemas relativos al fundador o predecesor

La sucesión es traumática en primer lugar para la generación que deja la empresa, si la misma no está preparada para comenzar esa nueva fase de su vida aceptando nuevos parámetros y buscando nuevas formas de poner en valor la experiencia que atesora.

El cuadro suele ser del siguiente tipo. En un lado de la mesa de juntas se encuentra el fundador, propietario mayoritario o líder actual de la empresa familiar, un hombre en el friso de los 60-70 años, que se resiste a dejar el mando de su proyecto en manos de sus descendientes. Frente a él, se sitúa su hijo y sucesor, que tras varios años de preparación y de participación en el negocio tiene ya ganas de llevar las riendas de la compañía. Mientras que el joven pide a su padre que se jubile, el veterano le contesta: "no puedes excluirme o despedirme, soy tu padre". ¿Qué lleva al patriarca de la empresa familiar frecuentemente a anclarse en el cargo y a resistirse a ceder el relevo, hasta el punto incluso de morir con las botas puestas?

Las causas de que un fundador no esté preparado para dejar la empresa familiar en otras manos son varias:

- ✓ Resistencia al reconocimiento de que el ciclo vital de todos se agota, ligado al deseo natural de mantener el control, el mando y la capacidad de tomar decisiones. Esto se combina a veces con una sensación de injustica que lleva al fundador a creer que es ahora es "cuando estoy más en forma" para hacer lo más importante
- ✓ Resistencia a la sustitución por su total identificación y enamoramiento de la empresa. No es fácil abandonar el control de un proyecto por el que tanto se ha luchado, apartarse de los focos y bajar del escenario, para ceder el testigo a una nueva generación que todavía tiene que demostrar lo que vale. Muchos fundadores se sienten "padres" de la empresa y no asimilan que deben renunciar a su "hijo"
- ✓ Problema para hacer diferencias y escoger entre los aspirantes, sobre todo cuando los hijos han sido educados en la igualdad y encajan mal que sólo uno será el elegido
- ✓ "Los hijos no están preparados para sucederme", es decir, falta de confianza en los sucesores. El temor del propietario a dejar uno de sus patrimonios en otras manos es algo lógico, sobre todo cuando ya ha habido alguna experiencia previa que salió mal. Pero la demora puede tener consecuencias nefastas tanto para la vida familiar como para la gestión del negocio. Incluso puede derivar hacia la pérdida de interés del descendiente por continuar en la empresa familiar.
- ✓ Temor a que el debate sobre la sucesión rompa la armonía familiar y se desaten luchas de poder entre los miembros de la familia con aspiraciones.
- ✓ Discrepancias entre los fundadores respecto del sucesor. El conflicto puede arrancar en este caso dentro de la misma generación fundadora.
- ✓ Resistencia a la inactividad o temor a no tener qué hacer) (motivación del amor al trabajo).
- ✓ Incertidumbre económica o temor a quedarse sin rentas para vivir (motivación de dinero).
- ✓ Temor a perder status social con el cambio (motivación de poder, prestigio y respeto).

Problemas relativos al sucesor

La sucesión es asimismo problemática para los sucesores si no están preparados para iniciar la nueva andadura en el poder de la empresa familiar. Entre los orígenes de sus dificultades destacan:

- ✓ Falta de la adecuada preparación para ejercer la dirección de la empresa y el liderazgo en la empresa y en la familia.
- ✓ Falta de respeto al fundador o predecesor: ¡está agotado o desactualizado! Este escenario puede suponer para la empresa la pérdida de un conocimiento tácito valioso ligado a la experiencia.
- ✓ Falta de compromiso a la hora de entender que son responsables de continuar y mantener el negocio familiar y que constituye la fuente de renta y riqueza de toda la familia.
- ✓ Los herederos no quieren trabajar en la empresa. Esta puede ser una situación natural derivada de que los herederos tengan otras inquietudes profesionales. Pero muchas veces es el fruto de una deficiente "venta" por los fundadores del interés y del valor del negocio familiar.

Problemas relativos al entorno de antecesor y sucesor

- ✓ Tensión familiar durante el proceso hasta que se designa al sucesor por los comportamientos de los protagonistas del drama. Son comunes las rivalidades entre hermanos o entre padre e hijos en tanto dura el proceso, tanto para la designación del sucesor en la gestión de la empresa (guerra por el poder) como para la distribución de la propiedad entre los herederos (guerra por el capital). Alargarlo pues no hará sino tensar las inquietudes de unos y otros.
- ✓ Marginación en la decisión de parte de la familia. Otras veces el conflicto nace cuando los antecesores excluyen de la sucesión, o del debate sobre la misma, a los hijos menores, a las hijas o a los hijos políticos.
- ✓ Falta de capacidad para hacerse respetar y ganarse a los grupos no familiares afectados, principalmente los directivos. Suele ser habitual el temor de los empleados antiguos que han trabajado toda una vida con el fundador a que el sucesor prescinda de ellos o no esté a la altura de las circunstancias. Tampoco es inusual que los directivos no familiares se resistan a aceptar al nuevo líder, bien por creer que no está preparado bien por estar dolidos por haber sido marginados. Todo ello puede derivar en la pérdida de motivación y en una eventual disminución de su eficacia en el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Inquietud en los grupos no familiares afectados, que deben adaptarse al nuevo estilo de dirección y liderazgo y a la ruptura de los vínculos sentimentales que le ataban con el predecesor.

Problemas relativos al modo de dirigir

Incluso cuando el sucesor está capacitado para dirigir la empresa, pueden surgir dificultades derivadas de su modelo directivo. Entre las más habituales, podemos mencionar:

- ✓ Compatibilidad de estilos directivos. La sucesión no es un acto sino un proceso que se consuma durante un cierto tiempo durante el cual conviven en la empresa el líder anterior y el designado para relevarle, y cuando el nombramiento no se ha concretado aún, otros posibles herederos. Durante esta fase pueden surgir conflictos intergeneracionales porque el ascendiente se resista a aceptar que sus sucesores están preparados para la sustitución al faltarles experiencia, y los sucesores piensen que su padre ha perdido el tren de la modernidad y está desfasado.
- ✓ Pérdida del espíritu emprendedor. El sucesor puede ser un gestor competente, pero carecer de la capacidad emprendedora e innovadora que la empresa necesite.
- ✓ Continuismo. Puede suceder que el sucesor tenga una falta de percepción de la necesidad de un nuevo estilo de dirección o de un cambio estratégico en la empresa.
- ✓ El sucesor podría sufrir la herencia de un equipo de dirección inadecuado o acomodado.

Pese a ser un tema crítico, algún estudio en España concluye que sólo un 40% de los empresarios familiares entre 55 y 65 años han planificado la sucesión, y sólo un 25% de forma escrita (Amat, 1998, 2004). En cuanto a la edad para el relevo generacional, los análisis cuantifican entre un 40% y un 49% los fundadores con más de 65 años que no se retirarán voluntariamente; y entre un 11% y un 23% sólo prevén hacerlo después de los 65 años (Amat, 1998; Gallo, 1998).

Una forma útil de entender por qué una familia tiene problemas en el trance de la sucesión, y de que los mismos actores se vean reflejados en su forma de actuar, es establecer una analogía con una carrera de relevos (Belausteguigoitia, 2008). Como se observa en el gráfico 13, junto a la sucesión eficaz pueden distinguirse tres patologías comunes:

1. El relevo intransferido
2. El relevo arrepentido
3. El relevo fallido

Patología del relevo intransferido

Esta situación es característica del proceso de sucesión que fracasa por la resistencia del fundador a ceder el testigo a pesar de que el sucesor ha cumplido los objetivos preestablecidos (alcanzando el puesto con la posición y la velocidad apropiadas) y está listo para el relevo. El fundador se mantiene así en su camino sin permitir que le releven. Mantiene entonces el control absoluto de la empresa desde su puesto de máximo mandatario, aun corriendo el riesgo de perder la carrera. Por su parte, el sucesor sale frustrado de la experiencia, pues a pesar de haberse preparado para la sucesión no la consigue, derrumbándose así su proyecto de desarrollo que estaba basado precisamente en sustituir al fundador en el momento apropiado.

Patología del relevo arrepentido

Este segundo escenario conduce nuevamente a un proceso sucesorio que no llega a buen fin. A pesar de que fundador y sucesor han planificado el relevo y todo estaba listo en el momento convenido, el fundador se arrepiente en el último momento y no cede el testigo, por el cual el sucesor pugna, produciéndose entre ambos un enfrentamiento que normalmente les frena en la carrera. Es el caso típico del fundador que prepara un plan de sucesión que se desarrolla normalmente hasta el momento del relevo, negándose entonces a este acto final; o que quizás accede en un primer momento a ser relevado pero luego no quiere retirarse por no estar satisfecho con salir del escenario y regresa a la carrera para arrebatar al sucesor el testigo y volver a encabezar el equipo. Alguna vez el regreso del sustituido podría deberse a la falta de capacidad de la siguiente generación, pero al igual que en el atletismo esto se sale de la norma y conduce a la descalificación, en la empresa es un trance problemático que crea nuevos conflictos.

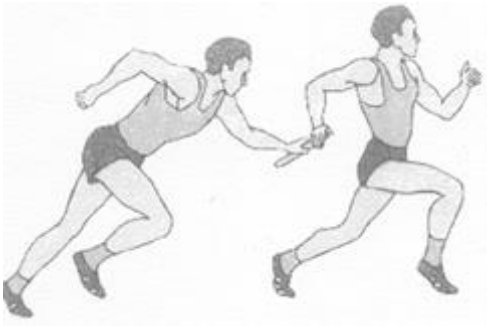
Patología del relevo fallido

Un tercer escenario de fracaso sucesorio es cuando los actores no pueden organizar un proceso eficaz al no existir la debida coordinación entre ellos. Las causas más usuales son la falta de planificación de la sucesión o la incertidumbre sobre los planes del fundador. Cuando las cuestiones básicas sobre cómo, cuándo y quienes permanecen sin respuesta firme, los actores harán planes improvisados que difícilmente encajarán. En la metáfora del dibujo, el testigo no será entregado con seguridad, porque los atletas mantienen velocidades distintas por lo que la entrega no está preparada, deben hacer ajustes sobre la marcha e incluso pueden tropezar y el testigo caer, lo que equivaldría a una ruptura sucesoria.

Gráfico 13. Analogía de la sucesión con una carrera de relevos.

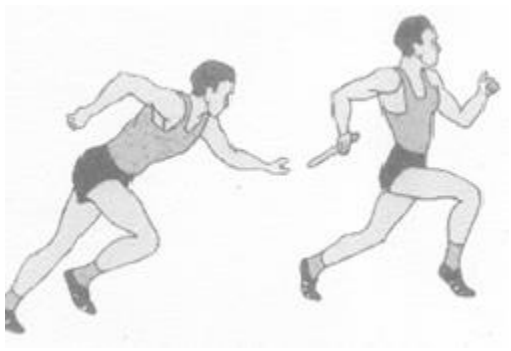
RELEVO INTRANSFERIDO

RELEVO ARREPENTIDO



RELEVO FALLIDO

RELEVO EFICAZ



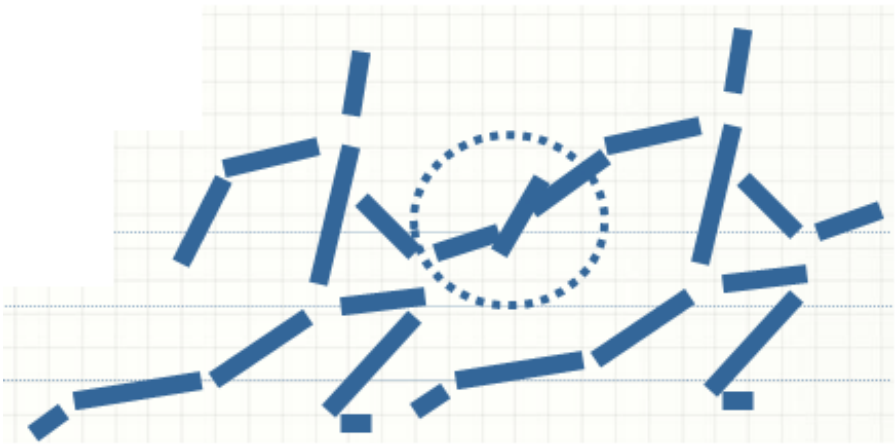
Fuente: Belausteguigoitia (2008).

Las consecuencias negativas de una sucesión no planificada pueden suponer:

- Falta de reconocimiento
- Falta de preparación
- Falta de liderazgo
- Choque generacional
- Choque familiar

La magnitud de los problemas y conflictos que pueden acaecer en la empresa familiar, magnificados por el proceso de sucesión, aconsejan planificar el cambio a fin de conseguir un relevo eficaz (gráfico 14). Una sucesión bien planificada se dará cuando hay coordinación entre sucesor y sucedido marcándose estrategias y tiempos; cuando el sucedido asume que si todo transcurre según lo previsto y tras un periodo de carrera en paralelo cederá el testigo al sucesor y se retirará; cuando el sucesor está capacitado para el puesto y es capaz de crecer hasta alcanzar el nivel requerido para asumir el testigo sin frenar el crecimiento de la empresa; e incluso se han previsto posibles contingencias que no deterioran el éxito de la transferencia de propiedad y gestión al haberse analizado los posibles contratiempos con antelación y haber preparado las respuestas oportunas.

Gráfico 14. La sucesión eficaz.



3. VENTAJAS DE UNA SUCESIÓN PLANIFICADA

A la luz de los conflictos potenciales, las ventajas de una sucesión bien planificada en la empresa familiar son las siguientes:

- ✓ Mejora de la relación entre familiares y construcción de una relación en armonía para la familia y la empresa.
- ✓ Impulso de una cultura familiar y empresarial más fuerte asentada en un sueño compartido y en unos valores.
- ✓ Aumento de las posibilidades de éxito ya que de esta forma se evita que la familia entre en un proceso de incertidumbre que aumenta el riesgo del conflicto.
- ✓ Si el conflicto finalmente se presenta, podrá resolverse en tiempos más cortos.
- ✓ El liderazgo es el factor diferencial de una empresa familiar y de una familia empresaria exitosas. Por ello, es vital planificar el desarrollo personal y profesional de la siguiente generación.

Gráfico 15. Características distintivas de las empresas familiares que sobreviven a la sucesión.

	Características que ayudan	Características que perjudican
Por parte de la familia	• Percepción como empresa sólida y rentable (y tal vez por ello) • Percepción de satisfacción en el trabajo: realización emocional más allá del dinero (orgullo familiar) • Los familiares trabajan en la empresa • Familia informada del negocio • Familia comprensiva y solidaria que brinda apoyo al proyecto	• Percepción de empresa marginal • La empresa no parece atractiva y sí una fuente de tensión • Poco informada: los temas de la empresa se debaten en la familia en voz baja y con disimulo
Por parte del fundador	• Liderazgo flexible por el fundador que acepta los cambios beneficiosos para la empresa • Análisis y planificación de la sucesión a largo plazo, y el fundador participa activamente en la transferencia • Sucesores capaces y experimentados	• Presión sobre los familiares • Exigencia al sucesor de dedicación absoluta: no hay tiempo para hacer nada más que trabajar • Falta de planificación de la sucesión • Negarse a delegar el poder tras un tiempo razonable de prueba

Si hubiera que condensar las características que ayudan o perjudican a las empresas familiares que sobreviven a la sucesión, podríamos hacerlo como plantea el gráfico 15.

- ✓ La sucesión sale beneficiada cuando los familiares las perciben como compañías rentables y financiera y organizativamente sanas y sólidas, en vez de empresas marginales o poco atractivas. Y junto a ello (o tal vez por ello) sienten que dirigirlas es satisfactorio y estimulante, por lo que aportan una realización emocional adicional al beneficio económico.

- ✓ La familia comprende el negocio y lo considera desde sus comienzos un "asunto de familia", lo cual lleva aparejado que la familia está informada de la marcha del negocio y brinda su aliento para superar las vicisitudes que entraña todo proyecto empresarial, y que algunos de sus miembros estén empleados. La falta de información origina que los debates familiares se hagan en la sombra deteriorando la comunicación.

- ✓ La probabilidad de una sucesión exitosa es mucho más elevada cuando las familiares que entran en la empresa tienen la oportunidad de ganarse el lugar que ocuparán, en vez de recibirlo todo en bandeja, y por ello buscan adquirir experiencia gestora previa.

- ✓ La sucesión puede enquistarse si se ejerce sobre el sucesor una presión excesiva exigiéndole dedicación absoluta y una entrega similar a la del fundador, no dejándole entonces tiempo más que para trabajar.

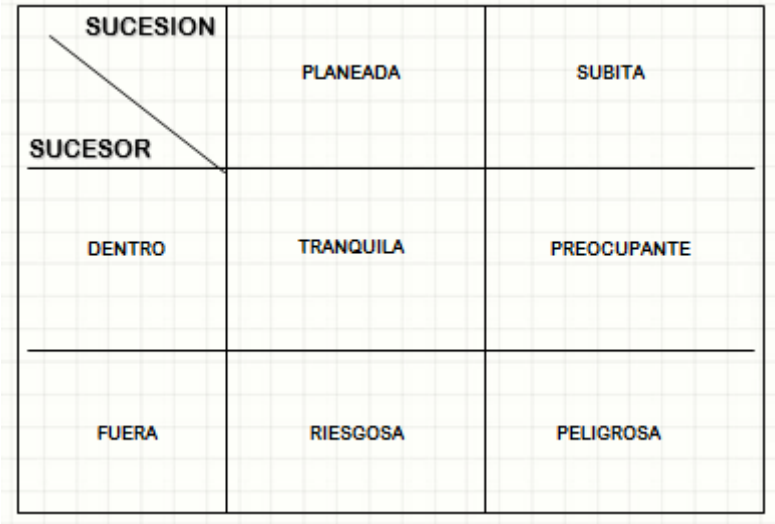
- ✓ Son empresas que disfrutan de un liderazgo flexible y abierto, en el cual el fundador (a pesar de estar en cargo) está dispuesto a aceptar los cambios si benefician a la empresa y a delegar el poder tras un tiempo razonable de prueba del sucesor.

- ✓ La probabilidad de supervivencia aumenta sensiblemente cuando el empresario ha realizado un análisis minucioso y una planificación a largo plazo como preparación para la sucesión, y cuando él mismo participa activamente en la transferencia.

Esta contraposición de circunstancias que favorecen o entorpecen la sucesión llevan a concluir que, entre las distintas formas que puede tomar el relevo (gráfico 16), es claramente preferible la sucesión planificada, y si es posible con un sucesor interno. La sucesión planificada y desde dentro aporta orden y continuidad a la empresa familiar. En cambio, la sucesión interna súbita y poco preparada es preocupante porque deja un amplio margen de incertidumbre sobre el comportamiento de sucesor, sucedido y su entorno. La sucesión planificada en la que el sucesor es externo a la familia se califica como arriesgada porque en un alto porcentaje de casos (se habla del 50%) los ejecutivos contratados no se adaptan a la cultura de la firma y terminan

yéndose. Por último, el escenario más peligroso es cuando la sucesión además de no planificarse se deja en manos externas.

Gráfico 16. Alternativas en la sucesión.



4. PREMISAS PARA UNA SUCESIÓN EXITOSA

La decisión de los fundadores de la empresa familiar, prestos a conducir su primer relevo generacional, así como las elecciones posteriores de cada generación en los nuevos tránsitos sucesorios, estará preñada de forma profunda por querencias, sentimientos y afectos que van más allá de las coordenadas jurídicas y económicas. Diga lo que diga la Ley, y sea cual sea la recomendación de la dirección de empresas sobre la legalidad y la eficacia en la sucesión, respectivamente, la vida de la empresa familiar está muchas veces dominada por los deseos del fundador o de sus sucesores al mando del negocio en posteriores generaciones, a los que le llevan al pairo las disquisiciones legales y económicas. Puede así optar por ceder la propiedad y/o la dirección de la empresa a alguno de sus herederos, porque le cree el más preparado para el reto o simplemente por ser el hijo preferido; o en otros casos, por atribuirlas a un grupo de herederos con la intención de mantener la comunidad entre ellos.

No existen recetas universales para planificar el proceso de sucesión. Sin embargo, por el análisis de las dificultades consustanciales al proceso sabemos ya que toda empresa familiar pasará en esta etapa por una crisis derivada de las dificultades que surgen en las generaciones saliente y entrante y en su entorno familiar común. Las soluciones que adoptemos deberán siempre estar orientadas a atacar esos problemas y no a las personas.

Gráfico 17. Buenos consejos para preparar una sucesión eficaz.

- ✓ CONCIENCIA: ¿tenemos un problema?
- ✓ CONOCIMIENTO: ¿sabemos cómo afrontarlo? Abordarlo con antelaci ón y paciencia:
  - ❑ Porque el proceso es lento y complejo
  - ❑ Para un aprendizaje compartido
- ✓ COMUNICACIÓN: ¿la familia lo sabe?
  - ❑ No dar las cosas por sabidas: evitar sobren tendidos mediante la comunicación
  - ❑ Dos orejas y una boca: escuchar el doble de lo que se habla
- ✓ CONFIANZA: ¿lo podemos resolver de manera consensuada?
- ✓ COMPRENSIÓN: te comprendo, pero te valoro
  - ❑ Evitar que el fundador o antecesor se sienta relegado o que se desea prescindir de él
  - ❑ No se deje llevar por los sentimientos: no convierta la empresa en un refugio ni en una ONG. Garantizar la profesionalidad de los sucesores
- ✓ CONSEJO: Recabar consejo externo especializado
- ✓ CADENCIA: Actuar antes de que estalle el conflicto familiar o la empresa se deteriore, y mientras el líder actual está en su mejor momento y mantiene ascendiente sobre la familia

Así como el marketing tiene las 4P y el lean manufacturing las 5S, la gestión de la sucesión en la empresa familiar descansa en las 8C: conciencia, compromiso, conocimiento, comprensión, confianza, comunicación, consejo y cadencia (gráfico 17). Aunque estas 7C no son una varita mágica que resolverá todos sus problemas, sí que constituyen herramientas valiosas que pueden ayudar a reducir los costes económicos y emocionales inherentes al relevo generacional en la empresa familiar, gracias a que facilitan la continuidad del negocio familiar; promueven relaciones humanas y profesionales en un entorno familiar y empresarial constructivo y de unidad; y previenen la llegada de escenarios extremos en los que todos los actores salen dañados, la familia sale fragmentada y la competitividad de la empresa menoscabada (Camisón, 2013).

- ✓ **CONCIENCIA: ¿tenemos un problema?** La mayoría de empresarios familiares están muy ocupados apagando incendios y resolviendo problemas que no supieron afrontar otros a los que se les pagó para ello. El efecto de esta agenda ingobernable es dejar muy poco tiempo para pensar el futuro y para planificar. Cuando el rumbo de navegación por las procelosas aguas familiares y del mercado se deja al azar del tiempo, la probabilidad de verse sumergidos en tormentas crece considerablemente. Algunos alegarán que incluso los barcos mejor equipados y preparados se ven atrapados en trances desagradables. Sin embargo, las repercusiones de las turbulencias no serán nunca lo mismo si tal escenario se ha anticipado y se está preparado; e incluso la probabilidad de ocurrencia del suceso negativo debe ser menor cuando prevemos los retos que pueden acaecer.

  En suma, **la sucesión debe ser un proceso gradual y no un suceso**. Saber que la empresa familiar tiene un reto por delante cuando se produzca el cambio generacional y que posiblemente ese reto acabe degenerando en un problema puede permitir prepararlo con tiempo e incluso desarrollar un plan B. Comprender este hecho y practicar la reflexión continua y serena sobre el futuro y cómo alcanzarlo en el mejor escenario imaginable no es fácil por los agobios que ya sabemos que ocupan al actor clave de la empresa familiar. Pero habrá que buscar un resquicio para este ejercicio prospectivo y planificador, porque vale más perder un día pensando el futuro que perder la empresa en un día.

- ✓ **COMPROMISO: ¿realmente tenemos interés en la sucesión? Hacer explícitos los planes**

  Pasar el testigo exitosamente depende de:

  – Tener quién esté dispuesto a pasarlo, y

  – Tener alguien que lo desee recibir y tenga capacidad de llevarlo

  Luego una sucesión eficaz exige:

  – El rol del patriarca: liderar la sucesión.

  – El rol del sucesor: comunicar su deseo de continuar la empresa familiar manteniendo la propiedad del capital y/o implicándose en las estructuras de gobierno y gestión.

La empresa familiar se distingue por la firme decisión de la familia de mantener el control familiar del negocio. Sin embargo, la continuidad de la empresa familiar no debe ser un reparo para analizar las circunstancias a fin de calibrar si es realmente viable la permanencia. En consecuencia:

- Piense también en la empresa: analice los efectos que el reparto de la propiedad tendrá en el futuro gobierno de la empresa.
- Pregúntese: ¿No sería mejor desinvertir estratégicamente?

✓ **CONOCIMIENTO: ¿sabemos cómo afrontarlo? Abordarlo con antelación y paciencia**: La demora innecesaria o no dedicarle el tiempo necesario a este relevante paso en la vida de toda empresa familiar puede convertirse en un error de nefastas consecuencias. Así podrán irse limando las resistencias o temores del fundador. Ya hemos comentado los múltiples ejemplos de los desastrosos efectos que suceden cuando la sucesión no tiene hoja de ruta ni entra en el calendario de gestión.

- Porque el proceso es lento y delicado, y abordándolo con tiempo será más sencillo **alcanzar la unidad y el trabajo en común**
- Para que el fundador y el sucesor compartan experiencias. Fijar una fecha exacta para el relevo generacional sin un **aprendizaje compartido** previo es un riesgo.

✓ **COMUNICACIÓN: ¿la familia lo sabe?**

- Es frecuente que la sucesión se mantenga envuelta en un halo misterioso y que los responsables de ceder el testigo sean sumamente reservados para dar a conocer su voluntad, demorada a veces hasta su muerte, aún cuando mucho tiempo atrás ya suelen tener en su interior una idea de lo que deben hacer y cómo pero sin transmitirla siquiera a sus seres más queridos. Posiblemente, los temores que los ascendientes tienen al relevo, ya antes explicados, les hacen extremar su mandato. Otras veces opera la falsa creencia de que "viviremos el tiempo suficiente para dejar el asunto ordenado", sin prever contingencias dramáticas y sin reparar que durante el interín van fructificando las semillas de la desunión y la discordia. En otros momentos, la comunicación se ve frenada porque el ascendiente espera que sea la siguiente generación la que le plantee el tema y le diga lo que piensa y lo que espera. Mas cuando esto sucede, que es en raras ocasiones, suele ser cuando los herederos ya están cansados de las dilaciones y la comunicación viene entonces cargada de reproches y elementos emocionales que alteran la armonía familiar. Pero aún es cuando el contacto viene triangulado por el cónyuge, pues entonces las grietas de la discusión pueden derivar a terrenos más inestables.

- Este comportamiento de los empresarios familiares no ayuda en absoluto a la continuidad del negocio familiar pues supone unos costes innecesarios de tensión familiar y de incertidumbre entre clientes, proveedores, bancos y otros agentes relacionados con la compañía que pueden perjudicar sus expectativas de rentabilidad. Además, si el empresario familiar tiene el sueño de que la empresa siga siendo familiar, ¿cómo puede esperar que la siguiente generación lo comparta si no tiene idea de qué puede suceder en el futuro?. Dar por sobreentendido que contará con los descendientes para cuando tenga que retirarse, sin comunicárselo y conocer si los hijos están interesados en seguir en el negocio, conduce asiduamente a la decepción. En cambio, si el empresario familiar comparte el sueño con quienes podrían sucederle y ve cómo reaccionan podrá hacerle una idea cabal de las probabilidades de que su negocio se perpetúe bajo control familiar, iniciando así la preparación del sucesor, o deberá en caso negativo investigar otras alternativas como vender el negocio o contratar profesionales externos. Por tanto, no hay que mantener secretismos ni hacer de la sucesión un tema tabú o dar las cosas por sabidas. Hay que evitar sobrentendidos mediante la **comunicación.**
- A la falta de comunicación se añade habitualmente la incapacidad **para escuchar los consejos de los demás**. El viejo lema "Dos orejas y una boca: escuchar el doble de lo que se habla" es poco practicado. Es decir, menos cotilleo y rumorología y más escuchar lo que dicen los que tienen algo que decir.
- El grupo Lombard Odier Darier Hentsch es un banco suizo de gestión patrimonial que ha alcanzado ya su séptima generación desde su fundación en 1796, y que constituye un aliado de referencia de las empresas familiares de todo el mundo. Alexis Lombard recalca la importancia de este factor: "*Muchas empresas comienzan con un líder, que tuvo una idea y comenzó un negocio. Esta puede ser una persona muy fuerte y que no sabe compartir y comunicarse con sus hijos. Un día llega su muerte y la empresa va mal porque como empresario no supo transmitirles a sus hijos su conocimiento sobre el manejo de la empresa. Tristemente, esto suele suceder con mucha frecuencia".*

✓ **CONFIANZA: ¿lo podemos resolver de forma consensuada? La importancia del consenso.**

Para trabajar en pro de la continuidad de la empresa familiar, no sólo se requiere asumir que tenemos un problema cuya resolución demanda un plan bien articulado y compartido con la familia. Además, se necesita realizar un ejercicio de auto-conocimiento y de humildad por el líder actual para reconocer que no lo sabe todo y por ello puede ser fructífero implicar a la familia. Desde luego esta decisión consensuada donde ya se está compartiendo poder de decisión no es nada fácil para quienes tienen que compartir aquello que ha sido el fruto de una vida, pues implica estar seguro de que quien le suceda podrá hacerlo al menos igual de

bien que uno. Sin embargo, la desconfianza y las sospechas sobre la valía de los sucesores sólo pueden evaporarse (o confirmarse) compartiendo la toma de decisiones con ellos. Así podrán calibrar qué tipo de sucesores tienen y de impulsar su proceso de conocimiento del negocio y de aprendizaje de cómo tomarles las riendas. Los sucesores podrán asimismo ganar confianza en sus capacidades.

La próxima vez que deba tomar una decisión estratégica, comparta con su sucesor la elección. Pero no lo haga sometiéndose simplemente a consulta si está o no de acuerdo con su análisis del problema y en la forma de afrontarlo. Implique al sucesor completamente en el proceso decisorio, aportándole toda la información que posee y compartiendo la reflexión que debe conducir a la decisión. Por supuesto que no será una tarea sencilla y que surgirán roces en la discusión. Pero es igualmente seguro que, si ambos actores afrontan de forma constructiva, su confianza mutua irá reforzándose, y al mismo tiempo irá madurando en el sucesor el líder de la nueva generación.

Un buen ejemplo de la importancia de este factor es Natura Bissé, una de las marcas de cosmética más conocidas del mundo y cuyos productos son utilizados por la realeza europea y por estrellas de Hollywood como Julia Roberts. Ricardo Fisas, fundador de la compañía, ha relatado con indisimulado orgullo cómo sus hijos y cónyuges han tomado las riendas del negocio sin conflicto. El relevo generacional ha transferido el liderazgo a la hija mayor por consenso de los cuatro hermanos. Fisas asegura que todos los familiares están de acuerdo en seguir esta filosofía de consenso para tomar las decisiones estratégicas en el consejo de familia.

- ✓ **COMPRENSIÓN:** un proceso de sucesión conducido eficazmente requiere reglas consensuadas y comprensión y respeto por todas las partes al principio de que las decisiones deben atenerse estrictamente a ellas evitando cualquier arbitrariedad. Estas reglas deben cimentarse en la garantía de que valores como el sacrificio, el trabajo arduo y el compromiso son valores que deberían persistir en el negocio familiar y sobrevivir al cambio generacional. El relevo precisa también que ambas generaciones comprendan y valoren el esfuerzo de la contraparte. Son habituales las recriminaciones en cualquier sentido. Este ejercicio de empatía mutua debe conducir a:
    - **Evitar a toda costa que el fundador o antecesor se sienta relegado o que se desea prescindir de él,** haciéndole ver que se desea seguir contando con su ayuda para perpetuar y desarrollar su obra, pero que hay que prevenir los potenciales conflictos y las situaciones imprevisibles que pueden surgir
    - **Entender que el fundador no se debe dejar llevar por los sentimientos, ni puede convertir la empresa familiar en un refugio o en una ONG.** Es decir, el líder actual debe descartar radicalmente la práctica de convertir la empresa en el refugio de los miembros familiares menos capacitados. La probabilidad de una sucesión exitosa es mucho más elevada

cuando los familiares que trabajan en la empresa o asumen responsabilidades en el relevo tienen la oportunidad de ganarse su lugar, en vez de recibirlo todo en bandeja. En cambio, si la familia relaja la planificación de la sucesión y los sucesores acaban interiorizando que tienen su vida asegurada gracias al negocio familiar, perdiendo la motivación para desarrollarse como buenos directivos y líderes. Salvatore Ferragamo es una marca italiana que se ha hecho famosa por calzar a las estrellas de Hollywood, aunque ahora vende a un público mucho más amplio y ha ampliado su gama hacia ropa, bolsos y todo tipo de accesorios. La empresa factura 1300 millones de euros anuales (datos de 2013) y posee 620 tiendas por todo el mundo. La empresa tiene ya una complejidad importante pues pertenece a más de 70 descendientes del zapatero napolitano que con apenas 20 años hizo famosa la enseña en el Hollywood de los años 20. Su Presidente actual, Ferruccio Ferragamo, proclama sin ambages a la pregunta de si le gustaría que su hijo le sustituyera como presidente del grupo: "sí, siempre que fuera lo mejor para la empresa. En caso contrario, prefiero que mi hijo sea buen accionista a un mal presidente".[1]

- Los sucesores deben pues perder la noción de que la empresa familiar es el medio para cubrir sus propias necesidades. No es sencillo que la próxima generación asuma que sus ascendientes le digan: "te quiero mucho, pero si no vales para mi empresa deberás renunciar a sucederme" Pero éste es el único camino para **garantizar la profesionalidad de los sucesores**.
- **Decidir con equidad,** olvidando de momento la justicia. Equidad es la "disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece", mientras que justicia es dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Analice la posibilidad de un reparto desigual de la propiedad de la empresa entre sus hijos y haga justicia compensando a los no "favorecidos" con otro patrimonio o por los propios hermanos.

✓ **CONSEJO**: Recabar **consejo externo especializado**

La magnitud y variedad de los problemas que pueden surgir en el proceso de sucesión y el difícil equilibrio emocional necesario para tomar decisiones y fijar prioridades cuando la familia interfiere pueden hacer aconsejable el consejo de profesionales preparados y externos a la familia. Ellos pueden ver los problemas de fuera, sin involucrarse emocionalmente

✓ **CADENCIA**: el proceso de sucesión es valga la redundancia eso, un proceso. Y por ello debe tener unas fechas de inicio y fin y una programación temporal de la serie de pasos a dar. La planificación de este proceso demanda pues:

[1] Expansión, *17 de septiembre de 2014,* pp. 14.

- **Actuar antes de que estalle el conflicto familiar o la empresa se deteriore,** para no tener que debatir sobre el futuro de la empresa familiar en plena guerra familiar y/o comercial. A estos efectos tiene mucho peso la edad del padre y los hijos. A partir de digamos los 40 años, los herederos empiezan a tener una seria preocupación porque no ven el momento de tener autonomía personal y económica. Es el momento en que se vuelven más impacientes y empiezan a llevar peor estar a la sombra del progenitor, surgiendo así las tensiones hasta que estalla el conflicto. La sucesión debería haberse clarificado antes de alcanzar este punto. Tenga en cuenta tres recomendaciones:
  - ✓ No es bueno que la "expectativa" de sus hijos de ser socio sólo se haga realidad cuando haya una herencia. Los hijos pueden desmotivarse
  - ✓ Piense que sus hijos también tienen su propia familia y necesitan hacer su propio patrimonio
  - ✓ Plantéese la posibilidad de hacer y consensuar con sus hijos un plan de transferencia de acciones
- **Respetar la secuencia de pasos y el ritmo al que cada uno debe desplegarse**. Ni se debe saltar pasos ni pisar de forma atolondrada el acelerador, porque las consecuencias pueden ser desastrosas. Por ejemplo, el proceso de preparación de los sucesores que inmediatamente vamos a comentar debe respetarse en su cadencia y obviar o simplificar alguno de sus elementos conducirá probablemente a delegar el futuro a personas sin las capacidades requeridas, y por tanto a arriesgar la continuidad del negocio familiar.

Entre los consejos a considerar para decidir **cuándo debe una empresa familiar empezar a planificar la sucesión,** no pueden faltar los enumerados a continuación:

- Aceptar que cuanto antes se planifique cuándo, cómo y por qué de la sucesión más probabilidad hay de que la empresa sobreviva. Hay una clara correlación entre el tiempo de anticipación de la planificación de la sucesión y la continuidad de la empresa familiar
- Evite el "síndrome del Príncipe Carlos": no se precipite, pero tampoco se retrase
- Por tanto, el consejo, como norma general, al menos 10 años antes de la previsible transmisión (de los cuales los últimos 5 años han de ser de solape fundador-sucesor)
- Si es factible, cuando el posible sucesor cumple 8-10 años
- Esto significa que el fundador debe tener definido un plan de sucesión antes de los 50 años como muy tarde, y que si no trabaja con esta antelación tal vez no pueda poner a su sucesor al corriente de todo
- Norma realista: cuando la empresa familiar da muestras de una base sólida y de buenas perspectivas a largo plazo, y por ello existe la convicción de que es más

conveniente mantener el control familiar que hacer caja. En este escenario será más factible que la familia y el sucesor estén dispuestos a asumir el rol futuro que les corresponda

- Norma de contingencia: si el proceso no se ha iniciado y la empresa ya se ha sumergido en una evolución negativa en el mercado y la cuenta de resultados, abrir el debate sucesorio sólo servirá para agravar la situación pues al dilema de elección del sucesor se añadirá el problema de que la empresa ya no podrá albergar a un número creciente de miembros de la familia, lo que originará los enfrentamientos que obstaculizan el deseable pacto. Muchos expertos aconsejan en este escenario la venta de la empresa.

5. EL PLAN DE SUCESIÓN. ASPECTOS CLAVE

5.1. El proceso de sucesión

Es el conjunto de actuaciones que es necesario llevar a cabo en el ámbito familiar y empresarial, bajo el control del que va a ser sucedido, para conseguir traspasar el gobierno, la gestión y la propiedad de la empresa a la siguiente generación familiar, con el propósito de asegurar su continuidad en manos de la familia.

5.2. Las dimensiones de la sucesión

Las tres dimensiones de la sucesión son el relevo en:

- La propiedad de la empresa, es decir, la transferencia de capital a nuevos socios familiares. La planificación de la sucesión en la propiedad implica la elaboración de un **Plan Hereditario** y cuando sea conveniente la oportuna reorganización del patrimonio de los donatarios.
- El gobierno de la empresa, es decir, la entrada de nuevos consejeros o administradores societarios. La entrada de nuevas generaciones en la propiedad pueden obligar a desarrollar un **Plan de Reestructuración Societario** y otro **Plan de Rediseño de los Órganos de Gobierno**, a fin de acomodar la estructura societaria y la forma de administrarla a la nueva composición, expectativas e intereses de la propiedad.
- La gestión de la empresa, es decir, la entrada en el equipo directivo de nuevos familiares. Sean o no propietarios y/o consejeros, la sucesión puede implicar la entrada en la alta dirección de nuevos miembros familiares, lo que obligará normalmente a **un Plan de Remodelación del Equipo Directivo.**

Los tres relevos no tienen por qué ser coincidentes en el tiempo ni en las personas. Hemos soslayado otra posible implicación de la sucesión, como sería la entrada de familiares en cargos intermedios o en puestos de línea, porque sus consecuencias son menos profundas en la vida de la empresa familiar. Ello no significa que no deben ser tomadas en cuenta, si bien el medio más apropiado puede ser el consenso sobre esta política plasmado en el Protocolo Familiar.

5.3. Pasos a dar en el proceso de planificación de la sucesión

La planificación de la sucesión es un proceso que exige un periodo de tiempo significativo para su preparación y ejecución. La responsabilidad de este proceso suele descansar en el Comité Familiar, como órgano fundamental de gobierno de la familia, y en el Consejo de Administración, que debe cumplimentar las instrucciones y directrices emanadas del órgano representativo de la propiedad.

Gráfico 18. El proceso de sucesión.

Fuente: Vivas (2006: 173).

La labor de planificación de la sucesión demanda acciones de información e investigación, para identificar al sucesor de mayor potencial; acciones de formación que preparen al sucesor y a su entorno familiar y empresarial para el relevo en el liderazgo; y acciones de apoyo externo que asistan a los órganos responsables en sus tareas (gráfico 18). De forma sintética, los pasos a dar en este proceso son los siguientes:

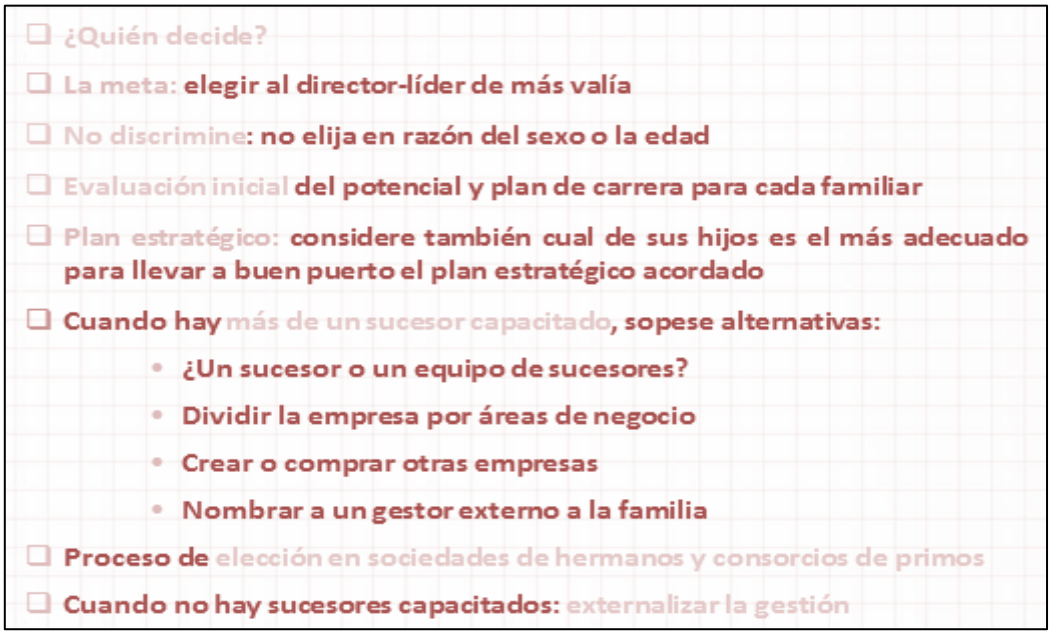
1. Selección del sucesor o de los sucesores. Dado que la sucesión tiene varias dimensiones, podrían ser designadas personas distintas como sucesores en la propiedad, el gobierno y la gestión.
2. Preparación de los sucesores en la propiedad (Plan Hereditario)
3. Preparación de los sucesores en el gobierno de la empresa (Plan de Reestructuración Societaria y Plan de Rediseño de los Órganos de Gobierno)
4. Preparación de los sucesores en la gestión de la empresa (Plan de Remodelación del Equipo Directivo)
5. Preparación de la retirada de los líderes actuales
6. Preparar a la empresa (Plan Estratégico)
7. Preparar a la familia (Plan Familiar)

6. SELECCIÓN DEL SUCESOR O DE LOS SUCESORES

La planificación del proceso sucesorio se inicia con la selección de las personas a las que el fundador o ascendientes van a ceder el testigo en la propiedad del capital y en el gobierno y la gestión de la empresa familiar.

Se trata de una decisión crítica que comprometerá el futuro del negocio durante mucho, tiempo, quizás una generación, y ello obliga a tomarla con reflexión y preparación. Los aspectos esenciales a tomar en consideración son los recogidos en el gráfico 19.

Gráfico 19. Selección del sucesor o sucesores.



1. **Quién decide:**

   - ✓ **La empresa no es democrática**. No permita que los hermanos elijan al sucesor, no serán objetivos y primarán los sentimientos de amor-enemistad entre ellos. La política familiar y los prejuicios personales no deben infiltrarse en la evaluación del potencial de los candidatos, en la determinación final de aquellos a los que se ofrecerá el puesto de líder y otros cargos en la empresa, y en la evaluación de su desempeño

   - ✓ **La importancia del consenso**. Siempre que sea posible la decisión no debe ser tomada en exclusiva por quien deja el cargo, sino una decisión consensuada por la familia. Un buen ejemplo de la importancia de este factor es Natura Bissé, una de las marcas de cosmética más conocidas del mundo y cuyos productos son utilizados por la realeza europea y por estrellas de Hollywood como Julia Roberts. Ricardo Fisas, fundador de la compañía, ha relatado con indisimulado orgullo cómo sus hijos y cónyuges han tomado las riendas del negocio sin conflicto. El relevo generacional ha transferido el liderazgo a la hija mayor por consenso de los cuatro hermanos. Fisas asegura que todos los familiares están de acuerdo en seguir esta filosofía de consenso para tomar las decisiones estratégicas en el consejo de familia.

- ✓ Sin embargo, cuando el ambiente familiar es complicado y las perspectivas de un consenso inexistentes, tome usted la decisión como dueño, director y socio. Si no puede hacerlo solo, recabe la ayuda de consejeros externos

2. **La meta**:

   - ✓ La importancia de recordar que la sucesión en la propiedad y en el gobierno y la gestión no tienen por qué coincidir en los mismos descendientes se ilustra bien si recordamos que la propiedad puede adquirirse y heredarse pero no conlleva necesaria ni normalmente la capacidad de dirigir. "A nadie se le ocurre dar por hecho que el hijo de un gran violinista será también un virtuosos de este instrumento. En cambio, sí se da por sentado en muchas ocasiones que los descendientes de un empresario heredarán de él el gen emprendedor y la capacidad de dirección del padre" (Josep Tapies, titular de la cátedra de EF del IESE).
   - ✓ Si bien es cierto que propiedad y gobierno coinciden en el nacimiento de la empresa familiar, ello no tiene por qué suceder en la segunda generación y posteriores.
   - ✓ El objetivo principal de la sucesión en el gobierno y la gestión es elegir al líder de más valía. Decida tomando en consideración la formación de sus hijos, su experiencia laboral, su capacidad (empresarial, directiva y tecnológica) y su grado de compromiso con el proyecto empresarial.
   - ✓ La sucesión en la propiedad debe estar guiada por la elección del nuevo líder o de los sucesores que gobernarán y gestionarán la empresa en el futuro. Sería un contrasentido y un peligroso error distribuir la propiedad según el principio de igualdad, dando pues participación en el capital a herederos excluidos de la conducción de la sociedad y sin conceder a los sucesores que se incorporarán como administradores y consejeros una mayoría suficiente del capital para controlar las decisiones relevantes. Es el mismo absurdo que, en el terreno político, encargar el gobierno a un partido o a una coalición sin una mayoría parlamentaria, aunque en la empresa familiar el orden electivo es el contrario. Decida primero quienes van a ser los gobernantes y luego asegure una estructura accionarial que le preste apoyo político en la Junta General y el Consejo de Administración. Si tiene que equilibrar el reparto patrimonial entre los herederos, hágalo con bienes ajenos al negocio.

3. **No discrimine**. No elija en razón del sexo o la edad. Prime el talento. Protéjase del nepotismo estableciendo una política estricta que selecciona a los familiares que tienen mayor potencial de liderazgo.

4. Haga una **evaluación inicial del potencial de cada familiar y acompáñela de un plan de carrera específico para cada familiar**, evaluándolos periódicamente. La familia debe establecer mecanismos para asegurarse de que los sucesores alcanzan el nivel de desempeño esperado una vez se unen a la empresa. La elección como sucesor no es un cheque en blanco indefinido. Es habitual establecer que el descendiente podrá ser relevado de la gestión y del gobierno societarios en un plazo (alrededor de tres años) si no llega al nivel establecido (entendido como el que se debe esperar de cualquier persona que ocupe el mismo puesto). Planifique la sucesión en la propiedad para tener este tiempo de prueba antes de transmitir el capital, pues esta decisión es más irreversible jurídicamente hablando.

   Esto no significa abandonar a los descendientes que tienen un desempeño más bajo. Aquellos que no tienen lugar en la empresa deberían ser ayudados para establecerse en el exterior. Sin embargo, esta ayuda debe provenir del hogar y no de la empresa.

5. **Plan estratégico**: considere también cuál de sus hijos es el más adecuado para llevar a buen puerto el plan estratégico acordado.

6. **Cuando hay más de un sucesor capacitado, sopese alternativas**:

   ¿Un sucesor o un equipo de sucesores? Si la familia tiene en su seno varios herederos con las competencias necesarias para gobernar la empresa, el primer paso es decidir entre:

   - Liderazgo compartido
   - Liderazgo único

   En mi experiencia, es preferible un líder único. Ello no significa que otros herederos no puedan entrar como consejeros o directivos, si reúnen los requisitos necesarios, pero debería dejarse claro desde el inicio quién va a llevar la batuta.

7. **El proceso de elección en sociedades de hermanos y consorcios de primos**. El plan ha de ser en estas etapas evolutivas de la empresa familiar más amplio, porque generalmente tienen que evaluar y preparar a muchos más candidatos, porque la cultura organizativa ha cambiado (entre otras cosas, porque los lazos de parentesco y el liderazgo del fundador/es se han debilitado) y porque el mismo clima en la familia se ha hecho más complejo y político. La probabilidad de conflictos entre hermanos ante la decisión de cuál de sus descendientes elegir se ve agravada cuando además existen otros primos con talento interesados en el puesto de líder. Además, posiblemente no existen suficientes cargos en los niveles superiores para todos los aspirantes. En estas situaciones, se ha recurrido a soluciones como:

a) Un programa acelerado de desarrollo del liderazgo.
b) Un comité formal de calificación, integrado por miembros ajenos al Consejo de Administración o por algunos asesores externos fiables.
c) El desarrollo de un fondo de capital riesgo para los jóvenes de la familia que desean convertirse en empresarios.
d) Dividir la empresa por áreas de negocio dando a cada sucesor capacitado.
e) Crear o comprar otras empresas para dar oportunidades de desarrollo a todos los herederos capacitados.

8. Cuando no hay un sucesor capacitado dentro de la familia:

Cuando la familia no cuenta con sucesores capacitados en su seno, considere la posibilidad de nombrar a un gestor externo a la familia.

7. PREPARACIÓN DE LOS SUCESORES EN LA PROPIEDAD

Las opciones disponibles para preparar la sucesión en la propiedad dependen de quien toma la decisión. Si la empresa familiar es individual, la transferencia del negocio es bastante sencilla y se rige principalmente por cuestiones testamentarias. Cuando el empresario es societario, los mecanismos jurídicos se complican porque crecen los agentes decisores y porque las limitaciones del Derecho societario entran en juego.

Las empresas familiares tienen diversos instrumentos legales para planificar la transmisión de la propiedad, que pueden ser "intervivos" o "mortis causa". Dentro de los mecanismos "intervivos", hay que hablar del contrato sucesorio y del Protocolo Familiar, mientras que las soluciones "mortis causa" pasan por la delación testamentaria.[2]

La previsión sucesoria "mortis causa" debe estar declarada antes de que se produzca la delación testamentaria y puede conseguirse principalmente por la vía del testamento. Una de las situaciones más conflictivas que pueden presentarse como consecuencia de la transmisión hereditaria, haya o no testamento, es la comunidad hereditaria. Se caracteriza por la existencia de una pluralidad de herederos que comparten derechos sobre un caudal indiviso. Cuando en dicho caudal se incluye la propiedad de una empresa familiar, la imprevisión absoluta del antecesor crea el problema de cómo organizar el patrimonio para dotar a la firma de un gestor con control del capital suficiente y/o con apoyo del resto de familiares con los que comparte el capital. Para eludir este riesgo, existen diversos mecanismos testamentarios de eficacia para garantizar la continuidad y el control de la empresa familiar:

1. Prever en el testamento la partición de la herencia de modo que adjudique a los herederos que considere más adecuados para dirigir la empresa familiar una participación que les asegure el control del capital de la misma. Si esta atribución patrimonial supone una mayor disposición hereditaria por los nuevos propietarios de la empresa familiar de aquello que les habría correspondido se puede compensar al resto de herederos con otros bienes hereditarios no empresariales (vid. art 1056 del Código Civil).
2. Establecer la fiducia sucesoria designando al heredero fiduciario con las facultades necesarias para la conservación y la administración de la empresa familiar (art 831 del Código Civil).
3. Establecer la prohibición testamentaria de pedir la partición del capital de la empresa familiar, para evitar que el reparto debilite el control societario, y señalando las fórmulas de funcionamiento en esta situación de indivisión (art 1051 del Código Civil).
4. Ordenar testamentariamente la constitución de una forma societaria, previendo incluso los estatutos sociales y planificando en ellos los sistemas de control que permitan garantizar el control del negocio por los familiares nombrados.

[2] Esta síntesis está tomada de Camisón & Ríos (2014).

5. Nombrar testamentariamente un factor o gerente con las facultades que le concede el Código de Comercio.
6. Establecer el usufructo universal a favor del cónyuge con asignación de la nuda propiedad a favor de los herederos elegidos.

Sea cual sea el mecanismo testamentario escogido, existe un hecho cierto: esperar a planificar la sucesión cuando el líder de la empresa haya fallecido engendra un periodo de incertidumbre y obstaculiza organizar la transición generacional y la preparación de sucesores competentes con tiempo suficiente para que adquieran las capacidades necesarias. Por lo dicho, es preferible recurrir a mecanismo de planificación sucesora "intervivos". El primero de ellos es el pacto o contrato sucesorio. El objeto de este contrato aplicado al caso de la empresa familiar es la institución de un pacto entre el fundador o antecesor que ostenta el liderazgo y la propiedad de la firma y el o los herederos por él elegidos, para asignar a estos últimos tal condición y atribuirle la propiedad del patrimonio invertido en el negocio familiar y subsiguientemente la responsabilidad de gestionarlo.

La puesta en práctica del contrato sucesorio no reviste problemas económicos sustanciales, pues el posible perjuicio de la legítima que ostentan el resto de herederos forzosos puede resolverse asignándoles un complemento con otros bienes de la herencia, circunstancia permitida en el ordenamiento jurídico español (vid arts. 1056 y 1062 del Código Civil).

Pero a pesar de la simpleza de esta organización el reparto patrimonial, y de la ya larga tradición del contrato sucesorio desde que el Derecho Romano se decantó por la libertad de testar y en el Derecho Germánico se reconoció la institución del heredero contractual, y a diferencia de su admisión en algunos ordenamientos forales, la evolución jurídica española ha conducido a prohibir el pacto sucesorio. La regla general se encuentra en el artículo 1271.2º del Código Civil, que dispone: "sobre la herencia futura no se podrá, sin embargo, celebrar otros contratos, que aquellos cuyo objeto sea práctica intervivos la división de un caudal y otras disposiciones particionales conforme al artículo 1056". Esta prohibición absoluta de los contratos sucesorios se reitera en otros artículos del Código Civil, como el 816 que anula la renuncia a la herencia futura, o los artículos 991 y 1674. La jurisprudencia ha reiterado esta prohibición en diversas sentencias (vid las del Tribunal Supremo de 16/11/1932 y 25/04/1951).

La doctrina ha querido ver en algunos artículos del Código Civil algunas posibilidades que suavizan esta absoluta prohibición del contrato sucesorio. La principal vía sería la del artículo 1056 del Código Civil, que permite al padre conservar indivisa la empresa familiar y atribuirla a uno de los hijos ordenando que se pague en metálico la legítima de los demás. Sin embargo, es evidente que esta disposición no es una excepción a la prohibición porque no refiere un contrato sino un acto unilateral del causante que realiza en la persona de su heredero pero sin pactarlo con él.

Los problemas que esta legislación negativa plantea para facilitar la transmisión de la empresa familiar de una forma que garantice su continuidad han originado una presión doctrinal importante en pro de un replanteamiento de la prohibición general de los pactos sucesorios aplicados al caso del control del capital de sociedades ligadas a la familia. La Unión Europea también ha recomendado a los Estados que prohíben la estipulación de pactos sucesorios que piensen en la posibilidad de autorizarlos.

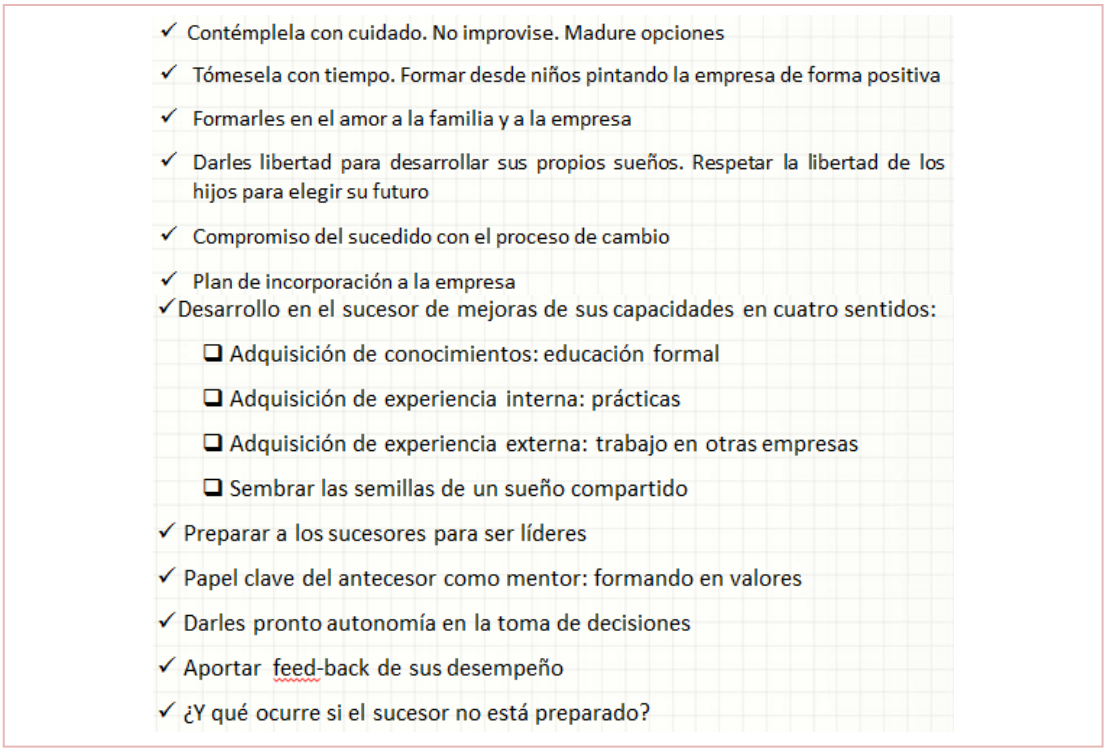
Mientras no sea posible la sucesión contractual mediante la cual el sucedido designaría de entre sus herederos aquellos que le relevarían en la titularidad del capital y de la dirección de la empresa familiar, las soluciones han derivado hacia fórmulas extramuros de la legislación civil y mercantil, como son los pactos privados entre determinados familiares, y especialmente el **Protocolo Familiar.**

8. PREPARACIÓN DE LOS SUCESORES EN EL GOBIERNO Y LA GESTIÓN

8.1. Consejos a tomar en cuenta al preparar a los sucesores

El objetivo de esta fase ha de ser **formar a quienes con su liderazgo lleguen a ser capaces de inspirar unidad y compromiso** (sus ventajas competitivas básicas) a todos los que giren alrededor de la empresa familiar, sean o no familiares. Para desarrollarla adecuadamente, pueden ofrecerse una serie de consejos destilados de la experiencia (gráfico 20).

Gráfico 20. Buenos consejos para la preparación de los sucesores en el gobierno y la gestión de la empresa familiar.



1. **Contémplela con cuidado:** de ella depende asegurar una sucesión en condiciones de éxito para la empresa. No improvise, madure opciones. Si no lo tiene claro, siga contemplando alternativas.
2. **Tómesela con tiempo** pues debería iniciarse en la niñez del sucesor y prolongarse hasta que recibe el poder del predecesor. Las acciones aconsejables para esta dimensión temporal son:

- ✓ Formar desde niños pintando la empresa de forma positiva (no de color rosa pero tampoco de color negro). Los padres deben expresar su entusiasmo y satisfacción con su obra (los elementos positivos de sus experiencias), deben evitar mensajes que hagan a los potenciales sucesores sentir culpa si discrepan. Ejemplos: "todo esto lo hago por vosotros", "algún día esto os pertenecerá así que empezad a responsabilizaros".
- ✓ Modelo de planificación de la preparación del sucesor acompasada a los rangos de edad del sucesor y antecesor.
- ✓ Adaptable a las circunstancias de cada caso (año de fundación, momento de la sucesión previa, momento del matrimonio y del nacimiento de los hijos potenciales herederos, etc.)

3. **Formarles en el amor a la familia y a la empresa pero darles libertad para desarrollar sus propios sueños.** Los padres deben respetar la vocación y la libertad de los hijos para elegir su futuro. No fuerce a ninguno si no está convencido a aceptar esta responsabilidad porque necesitan estar anímica y profesionalmente preparados y comprometidos. Sin libertad para elegir no puede haber un compromiso genuino.
4. Los padres deben **evitar desautorizar o desaprobar las ilusiones y las aspiraciones** de sus hijos menores porque forman parte de su proceso de maduración. A estas edades los sueños aún no están totalmente perfilados y seguro cambiarán varias veces hasta que alcancen la madurez. Los padres que tratan con desdén o burla el comportamiento de sus hijos pueden ser destructivos para la armonía familiar y para el propio futuro de la empresa familiar pues suelen redundar en la rebelión del hijo contra la presión paterna.
5. Los padres deben también **evitar proteger totalmente a los hijos** de que sufran las desilusiones y los problemas que a ellos les han castigado, pues el aprendizaje personal pasa por afrontar problemas y encontrarles soluciones.
6. Los padres deben **mantener el equilibrio** al transmitir sus valores y la ilusión por que sus hijos le sucedan dado lo espinoso del asunto. Se espera que los líderes actuales sepan guiar las elecciones de sus descendientes, guiándoles para formar sus expectativas y que encuentren su propio camino pero si es posible que se sitúa dentro de la empresa familiar. Para incrementar la posibilidad de que los descendientes opten por trabajar en la empresa familiar, los padres han de transmitir su sueño con palabras pero también con su entusiasmo. Al mismo tiempo, han de crear un entorno que aliente el desarrollo personal y en el que los hijos se sientan libres para explorar el mundo y hablar de sus aspiraciones. Una excesiva presión del padre para influir en los intereses y aspiraciones puede convertirse para el hijo en una carga que origine una respuesta opuesta u obstaculice su crecimiento responsable. Este ejercicio funambulista puede ejercerse por diversos medios: la comunicación, recompensas / castigos y el propio ejemplo.

7. **Compromiso del sucedido con el proceso de cambio**: enseñarle y exigirle profesionalidad y el nivel de desempeño que es necesario para que toda empresa sea viable. Las familias que hacen un buen trabajo de preparación de los sucesores les alientan a pensar en grande, es decir, a esperar mucho de sí mismos y a dar de sí lo máximo, ya sea en la empresa familiar o en cualquier otro lugar donde pueden recalar.

   Por muy motivados que estén los sucesores, si no son profesionales no podrán llevar adelante la obra heredada. Pero cuando los fundadores sólo ponen el acento en el profesionalismo, los hijos quizás no verán la empresa como el lugar más apasionante donde podrán culminar sus aspiraciones más profundas. En estos casos, el resultado suele ser una empresa familiar de tercera generación plagada de accionistas pasivos y huérfana de auténticos líderes

8. Es muy importante diseñar un **plan de incorporación** del sucesor a la empresa, en el que se fijen adecuadamente antes de que el primero de los descendientes llame a la puerta del negocio:

   - ✓ Las condiciones de incorporación de los integrantes más jóvenes de la familia a la empresa familiar
   - ✓ El nivel jerárquico en el que se debe situar el sucesor en la incorporación. No es necesario empezar desde abajo pero suele ser un error empezar desde la cima
   - ✓ Plan de carrera con rotación y responsabilidad progresiva
   - ✓ Fomentar la participación gradual en la gestión y el gobierno (consejo de administración)
   - ✓ Apoyo y feed-back: la necesidad de orientarle y supervisarlo, tanto por el líder actual como por los altos directivos de la empresa.
   - ✓ Un sistema de evaluación de la labor que desarrolle, en función del nivel de desempeño de objetivos.

9. La preparación ha de perseguir **el desarrollo en el sucesor de mejoras de sus capacidades** en cuatro sentidos:

   - ✓ **Adquisición de conocimientos.** Es casi obligado que el sucesor aprenda idiomas, curse estudios universitarios, especialmente los relacionados con la dirección de empresas. También es muy recomendable hacer un MBA. En Nefinsa (Serratosa) el Protocolo Familiar establecía como requisitos imprescindibles para ocupar puestos ejecutivos ser titulado superior, tener un título de postgrado en gestión de empresas, hablar dos idiomas extranjeros y tener más de 29 años de edad, entre otros.
   - ✓ **Adquisición de experiencia interna**. Las prácticas de trabajo han de orientarse claramente al doble objetivo de que el sucesor conozca mejor la empresa familiar, de la que en un futuro podría ser el máximo responsable; y transmitirle los valores necesarios para hacerse cargo de ella: laboriosidad, tenacidad, liderazgo, sacrificio. Estas prácticas

no deben ser el resultado de "castigos" por no aprobar en los estudios o el deseo del fundador de que el progenitor "empiece desde abajo", como lo hizo él.

- ✓ **Adquisición de experiencia externa**: cada vez es más frecuente exigir que los sucesores trabajen entre 4-5 años en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar. En las empresas más grandes, sofisticadas en gestión y tecnológicamente más avanzadas, se exige además que este empleo externo sea en la misma industria o relacionada. La **experiencia laboral** en otras empresas es muy recomendable: Se adquieren experiencias y conocimientos de los que luego puede beneficiarse la EF. El sucesor se prueba a sí mismo y a los demás que es capaz de hacer carrera por sus propios méritos, ganando credibilidad como profesional. La incorporación a la EF deja de ser "la única opción" que tiene el sucesor. Es más, el éxito en estas otras empresas de ningún modo garantiza que se le ofrezca un cargo en la empresa, pues es sólo una de las condiciones que el joven debe cumplir para aspirar al liderazgo.

- ✓ Sembrar las semillas de un sueño compartido implica **fortalecer los valores que inspiran el liderazgo** tanto empresarial (en el entorno de la empresa) como emocional (en el seno de la familia). Durante años, una empresa valenciana del sector agroalimentario ha celebrado la fiesta anual de Navidad para los empleados en el hogar del empresario y sus hijos, desde pequeños, han estado acostumbrados a servir bebidas y bocadillos y a alternar con el personal. Todos ellos tienen ahora cargos importantes en la compañía. A otro nivel, cuando Hunstman Chemical Company adquirió la división de poliestireno de Shell Oil, Jon Huntsman tuvo que convencer a los trabajadores de esa división para que siguiesen trabajando para él en lugar de buscarse un nuevo puesto en Shell. Hunstman organizó una comida campestre para los trabajadores en la que varios de sus 9 hijos convivieron con los invitados para inducirlos a seguir con su padre. Finalmente, 184 de los 185 empleados optaron por quedarse. Estos contactos de los potenciales sucesores con las actividades de la empresa permiten varias cosas. Primero, sirven para que los hijos asimilen que la empresa no es sólo mucho trabajo y que también hay espacio para la diversión. Segundo, les permite irse familiarizando con el negocio, los productos, los clientes, las rutinas, etc. de la compañía. Tercero, la convivencia con los ejecutivos de la empresa facilita que vayan absorbiendo su profesionalidad, y lleguen a conocer y apreciar los logros y el conocimiento de quienes la lideran. Por último, los hijos pueden aprender así sobre el lugar especial que ocupan en el mundo y sus responsabilidades, aunque no lleguen finalmente a incorporarse a la empresa familiar. Podrán visualizar que pertenecen a una familia que ha hecho algo único y que beneficia a muchas otras personas, pero que esta obra está expuesta públicamente. Los posibles sucesores irán así asimilando ciertos valores y apreciando que estas tradiciones les obligarán a seguir ciertos comportamientos.

  Desarrollar las habilidades de dirección al tiempo que las de liderazgo no es nada fácil en una empresa familiar, y tanto más cuando se entra en una nueva etapa en la vida de la compañía con nuevas relaciones y reglas. Estas organizaciones están normalmente tan obsesionadas con los problemas de la sucesión que acaban dejando en un segundo plano el

desarrollo de dichas habilidades. A menudo nos encontramos con padres y otros familiares que subestiman estas dificultades, e incluso con sucesores que se ven desbordados y prefieren esconderse en la predecible comodidad de las operaciones cotidianas de la empresa. En consecuencia, el sucesor puede acabar siendo el director, pero no el verdadero líder de la empresa familiar.

10. Los sucesores que aspiran a convertirse en líderes de su familia y empresa no deben esperar que otros le faciliten su entrenamiento como líder, y ellos mismos deben crear las oportunidades para conseguir este objetivo. Además, este esfuerzo para crecer como líder debe hacerse antes de que la sucesión tenga lugar. Los sucesores que deseen entregarse a la tarea de desarrollarse como líderes pueden seguir las siguientes sugerencias para trazar un plan con este objetivo:

    - ✓ **Aprender a conocerse a sí mismo** a través de tests de personalidad y de orientación profesional
    - ✓ **Adquirir una experiencia tan amplia y variada como sea posible,** tanto fuera como dentro de la empresa. Intégrese en redes de sucesores de otras empresas familiares para compartir experiencias. Internamente, el sucesor debería decantarse por tener un papel ambiguo durante cierto tiempo, con una rotación interdepartamental, en vez de asumir encargos específicos y pactados que minusvaloran la creatividad.
    - ✓ **Visite cuantas empresas pueda** para observar el proceso de cambio que han seguido y las lecciones extraídas
    - ✓ **Participe en asociaciones** empresariales para experimentar el liderazgo y ponerse a prueba frente a otros profesionales
    - ✓ **Contrate a un mentor** con experiencia en liderazgo, que no sea miembro de la familia y que incluso puede ser ajeno a la empresa familiar, para que le oriente y de diga cómo lo está haciendo
    - ✓ Intente **desarrollar un modelo de liderazgo propio** en el que perfile el camino que cree más apropiado para que transiten por él la familia y la empresa. Un buen referente de esta actitud es la anécdota que se relata del célebre colonizador y misionero británico David Livingstone durante sus aventuras por África en el siglo XIX. Sus proyectos fueron financiados por una sociedad. Esta misma organización filantrópica le ofreció más ayuda en cierto momento: “disponemos de un grupo de jóvenes excelentemente entrenados en Inglaterra, inspirados por su tarea y deseando servir. ¿Ha desbrozado usted un camino entre la jungla para que estos jóvenes puedan llegar a su misión? Livingstone contestó: “si necesitan un camino desbrozado, no me sirven”

- ✓ **Papel clave del antecesor como mentor**, sobre todo en la formación en valores que requiere visualizar el ejemplo personal. El mejor aprendizaje se obtiene estando cerca de los líderes, de su ejemplo y convivencia, especialmente cuando están comprometidos con una misión. Además, así transmiten eficaz y espontáneamente sus valores y sus conocimientos de la empresa, la familia y aspectos del negocio referentes al producto, los clientes, etc.
- ✓ Darles pronto **autonomía en la toma de decisiones**, que les permita vivir experiencias directas que supongan desafíos, que impliquen cierto riesgo de fracaso y les permitan ponerse a prueba a sí mismos, desarrollando su autoconfianza. A menudo, los padres resguardan al sucesor del riesgo ante el deseo de protegerles del fracaso. Es la peor estrategia que pueden seguir si quieren desarrollarles como líderes.
- ✓ **Aportar feed-back de su desempeño** aportado por familiares y colaboradores de forma sincera, para que pueda avanzar en su aprendizaje, corregir errores y mejorar su desempeño. El consejero delegado de una importante empresa familiar del sector metalmecánico, segunda generación de la misma recientemente incorporado al cargo, me decía: "*la gente suele amarte mucho y elogiar constantemente lo que haces no importa lo que sea, o por el contrario odiarte y desaprobar siempre tu trabajo. Es difícil obtener información ponderada de cómo de bien estoy realmente haciendo las cosas*". Otro sucesor que estaba a punto de asumir el relevo en una destacada firma agroalimentaria comentaba: "*algunas personas recelan de mí por ser quien soy. Otras se muestran reacias a criticarme aunque lo merezca. ¿Cómo sé se realmente lo estoy haciendo bien? ¿Cuáles son mis puntos débiles?*

11. Otra medida interna puesta en práctica por algunas familias empresarias es crear consejos de administración junior o "paralelos", en los que se permite que los adolescentes de mayor edad observen e interactúen con los accionistas y otros decisores. Asimismo, se les puede invitar a alas deliberaciones del consejo familiar para que puedan aprender y realizar contribuciones antes incluso que asuman responsabilidades.

8.2. La programación temporal

La planificación del proceso de preparación de los sucesores debe estar acompasada a las edades del antecesor y de sus herederos (gráfico 21). En cada fase de su vida los sucesores deben ir siguiendo actividades formativas distintas, que son coherentes tanto con su propio ritmo de educación general como con el avance en edad de su predecesor.

Hasta los 18 años, la preparación de los sucesores debe hacerse sin implicarse directamente en la empresa, ya sean dándoles una visión equilibrada de los pros y los contras de la empresa familiar como empleando sus periodos de vacaciones estivales en el seguimiento de prácticas en la empresa familiar.

Entre los 18 y los 25 años, los sucesores deben seguir su proceso de capacitación profesional, que incluye tanto la formación universitaria como el seguimiento de programas específicos de formación en la problemática de la empresa familiar y la realización de prácticas en otras compañías. Hasta esta edad, los padres no suelen haber rebasado los 50 años y por tanto el contexto está verde para iniciar el relevo. Los sucesores pueden aprovechar los años siguientes para ganar experiencia en otras empresas en puestos de responsabilidad equiparable a la que recibirán en su propia compañía una vez la sucesión culmine.

Una vez los sucesores han terminado su formación reglada, es el momento de incorporarse a la empresa bien como especialista funcional o en alguna función de capacitación como integrador. Finalmente, a partir de los 35 años los sucesores han de ser capaces ya de pilotar la empresa, si bien aprovechando el conocimiento y la experiencia de su predecesor hasta que a este le llegue el momento de la jubilación.

Gráfico 21. Programación temporal del proceso de preparación del sucesor.

	Sucesor	Predecesor
Edad	**Fases de la Preparación**	**Edad**
Hasta los 18 años	Preparación Remota. • Transmitir visión equilibrada de la empresa. • Periodos (¿veraniegos?) de prácticas en la empresa.	40´s
18 a 25 años 25-30 años	Preparación próxima. • Formación Universitaria. • Período de prácticas en la empresa. • Programas específ. de formac. en E.F. • Trabajar en otra empresa	43-50 años 50-55 años
30 a 35 años	Incorporación. • Capacitación como especialista funcional. • Capacitación como integrador.	55-60 años.
35 a 40 años	Transmisión. • Trabajar juntos.	60-65 años.

9. PREPARAR LA RETIRADA DEL PREDECESOR O FUNDADOR

La preparación del antecesor para su sustitución tampoco es tarea fácil. Algunos buenos consejos para la preparación de la retirada del antecesor son los siguientes:

1. Aunque es un tema delicado que muchos prefieren soslayar, el éxito de un plan sucesorio va ligado al diseño de un plan acertado de retiro del antecesor.
2. Planificar retirada con suficiente antelación ("plan de sucesión")
3. Concebirla como cambio de actividad: desarrollar otras ocupaciones
4. Abandonar la gestión para ocupar un cargo en el consejo de administración
5. Desarrollar otras actividades que no estén relacionadas con el negocio familiar (creación de una fundación, de una empresa con alguno de los hijos que no ha sido designado sucesor, etc.)
6. Fomentar aficiones, actividades culturales y deportes
7. Fomentar relaciones de amistad
8. Tenga asegurado su futuro económico
9. Piense también en su cónyuge

10. PREPARAR A LA EMPRESA

La planificación de la sucesión debe también incluir medidas que sirven para preparar a la empresa para el relevo en la propiedad y en el gobierno y la gestión. El Plan Estratégico a desarrollar con este fin puede abarcar acciones muy distintas, siendo las más frecuentes las siguientes:

a) Renovar el compromiso de los empleados y directivos no familiares. Dados los vínculos emocionales que suelen ligar a los líderes de empresas familiares con muchos de sus colaboradores externos a la familia, la sucesión debe manejarse con tiento para prevenir rupturas o desencantos que conduzcan a la pérdida de capital humano valioso.

b) Preparación de cambios en los órganos de gobierno, el equipo de dirección y la estructura organizativa (jerarquía). Los nuevos socios de la empresa tienen unos derechos políticos que puede forzar cambios en los órganos de gobierno societario para darles cabida a ellos o remodelarlos según sus nuevos criterios. Si la sucesión alcanza a la gestión, cabe pensar que los nuevos líderes tomen iniciativas para conformar un equipo directivo y una estructura organizativa adaptadas a su nuevo estilo de dirección.

c) Preparación de cambios en la estructura societaria. Cuando los herederos de la propiedad son varios y es imposible decidir entre ellos quien va a ser el nuevo líder del grupo, bien por ser todos igualmente capaces bien porque la elección crearía un conflicto, puede optarse por cambiar la estructura societaria. Por ejemplo, pueden crearse diversas divisiones y colocar a cada uno de los sucesores al frente de una de ellas. Allí podrán todos demostrar su auténtica valía como gestores.

d) Preparación de los cambios en el liderazgo. La preparación de los sucesores como líderes debe ir acompañada de acciones internas a la empresa que creen un caldo de cultivos social y cultural apropiado para la transición, como pueden ser la comunicación a la plantilla del estado de la cuestión.

11. PREPARAR A LA FAMILIA

La familia puede igualmente necesitar un Plan Familiar que la prepare para la sucesión encarado a eliminar focos de tensión y a prevenir conflictos que obstaculicen la eficacia del relevo. Este Plan debe incluir iniciativas para:

a) Lograr que apoyen la planificación de la sucesión con ánimo constructivo. Toda selección excluye a algunos familiares del tren del liderazgo y nunca es plato de fácil digestión, por muy razonada que esté. El antecesor debe pues desplegar toda su imaginación y capacidad de convicción para que la familia acepte su decisión y responda constructivamente.

b) Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la empresa. Esta es una forma interesante de abrir expectativas a los familiares excluidos de la sucesión.

c) Desarrollo de los órganos de gobierno adecuados en la familia. La familia debe estar madura cuando la sucesión tenga lugar y ello exige contar con los órganos apropiados para el debate y la decisión (Asamblea Familiar y Comité Familiar). La redacción del Protocolo familiar es otro apoyo igualmente valioso, porque en su redacción ha forzado ya la comunicación y el consenso de los criterios que deben guiar el relevo, ha instaurado compromisos de todos los actores y ha previsto mecanismos de salvaguardia ante posibles conflictos.

12.CONCLUSIONES

Sintetizando las lecciones extraídas de este análisis del proceso sucesorio, se ofrece ahora una síntesis de las soluciones para gestionar el proceso y los resultados alcanzados en distintos escenarios familiares y empresariales, que sirve para poner de relieve los factores críticos que determinarán su eficacia.

Casos (A)

1. Cuando la planificación de la sucesión es plenamente efectiva y satisface las necesidades y deseos de ambas generaciones, el 100% de casos hicieron un excelente progreso en el cambio generacional y de liderazgo.
2. Una buena planificación acompañada de la armonía familiar pueden compensar parcialmente los frenos impuestos por el sucedido, aunque el riesgo de fracaso crece y sólo 2 de cada 3 casos finalizaron de forma efectiva.
3. La existencia de conflictos familiares hace difícil que la empresa familiar funcione de forma competitiva. Cuando es posible que los miembros familiares descontentos sean liberados de forma justa y constructiva, el proceso de sucesión aún rinde buenos resultados, pero esto sólo se consigue en el 50% de casos, siendo el resto de ruptura catastrófica.

Casos (B)

1. Cuando a pesar de las dudas iniciales un buen plan de preparación del sucesor es capaz de forjar un nuevo líder que es aceptado por la familia, la sucesión culmina bien en un elevado porcentaje de casos.
2. Cuando no hay ningún sucesor claramente capacitado para el relevo, por el tamaño o la complejidad de la empresa, la elección del sucesor por la mayoría política en el consejo de administración entraña un elevado riesgo de fracaso. En estos casos la mejor opción era la contratación de un profesional externo o la venta de la empresa.
3. Cuando además de no existir un sucesor capacitado se agregan conflictos familiares, la probabilidad de éxito en la sucesión es nula. Aquí la única opción que resta es la venta de la empresa.

Casos (C)

1. Aunque la sucesión cuaje en la contratación de un profesional externo por la inexistencia de sucesores capacitados en la siguiente generación, si la familia la acepta y predomina la armonía familiar las perspectivas de éxito en la sucesión son completas.
2. Si el profesional externo contratado ve hipotecada su labor por la familia, el progreso en el liderazgo puede verse deteriorado, acabando en un 75% de casos en la venta de la empresa.

3. Si la profesionalización se acepta pero surgen conflictos familiares en otros aspectos, un 50% de casos acabaron de forma dramática.
4. La probabilidad de éxito en la sucesión es nula cuando la profesionalización de la gestión no funciona y la armonía familiar es inexistente. En este caso ni siquiera fue factible la venta de la empresa que desapareció.

Gráfico 22. Resultados de 40 casos de consultoría a empresas familiares

Tipo de casos	Nº	Propuesta de solución	Resultados alcanzados	Nº	Tasa éxito (%)
A) Tras un diagnóstico de la empresa y la familia se constata la existencia de al menos un miembro de la familia con capacidad potencial e interés para asumir el relevo en la dirección y el liderazgo	12	Desarrollar un plan de sucesión cuyo eje es la preparación de la retirada del antecesor y el desarrollo del sucesor	1. El potencial sucesor es bien acogido por la familia y el antecesor acepta el plan de retirada 2. El antecesor obstaculiza el relevo tras acordarse el plan, obligando a una solución de arbitraje que impone su retirada 3. La familia obstaculiza el relevo pese a las compensaciones ofrecidas al resto de miembros	7 3 2	100%(7) 66,6%(2) 50%(1)
B) Tras un diagnóstico de la empresa y la familia se constata la inexistencia de un miembro de la familia entre los interesados que tenga las capacidades y el liderazgo exigidos, pero la familia empresaria impone la sucesión interna	18	Desarrollar un plan de sucesión cuyo eje es la preparación de la retirada del antecesor y el desarrollo de varios sucesores para contrastar el que rinda un mejor desempeño	1. Surge un sucesor capaz y su liderazgo es aceptado por el resto 2. Surgen varios sucesores que optan al puesto aunque era dudosa su capacidad, eligiendo la mayoría política en el consejo 3. El desarrollo de los sucesores fracasa y la sucesión queda paralizada	8 7 3	87.5%(7) 28,6%(2) 0%

Tipo de casos	Nº	Propuesta de solución	Resultados alcanzados	Nº	Tasa éxito (%)
C) Tras un diagnóstico de la empresa y la familia se constata la inexistencia de un miembro de la familia entre los interesados que tenga las capacidades y el liderazgo exigidos, pero la familia empresaria acepta la incorporación de profesionales externos	10	Desarrollar un plan de sucesión cuyo eje es la preparación de la retirada del antecesor y la implantación de mecanismos de control familiar y de conciliación familia-empresa	1. La profesionalización de la dirección es aceptada y la conciliación familia-empresa funciona bien 2. Resistencia familiar a la profesionalización 3. La profesionalización es aceptada pero existen conflictos familiares 4. Resistencia familiar a la profesionalización unida a conflictos familiares	3 4 2 1	100%(3) 25%(1) 50% (1) 0%

13. BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J.M. (1998), La continuidad de la empresa familiar. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pp. 21-22.

- Amat, J.M. (2004), La sucesión en la empresa familiar. Deusto, Barcelona.

- Belaustegnigoitia, I. (2008), "Leadership in the 21st century". Owner Managed Business Institute OMBI, 11 de abril. Accesible en:

  http://www.slidefinder.net/l/leadership_the_21st_century_liderazgo/03_imanol_belausteguigoitia/3526058.

- Camisón, C. (2013), "El relevo en el liderazgo de la empresa familiar". Las Provincias, 14 de febrero, pp. 26.

- Camisón, C., Ríos, A. (2014), El Protocolo Familiar: un enfoque práctico para su desarrollo. Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València, Cuadernos de Trabajo nº 1, Valencia.

- Gallo, M.A. (1998), La sucesión en la empresa familiar. Servicio de Estudios de La Caixa, Barcelona.

- Hayward Stoy (1990), Managing the family business in the UK: A report. London Business School, Londres.

- Vivas, B. (2006), Guía de aproximación a la empresa familiar. Con la sucesión del empresario en el horizonte. EOI, Madrid

- Ward, J. (1986), "How many will survive in 2046?". Family Enterprise, nº 9, marzo.

- Weigel, D.J. (1992), A Model of Interaction in the Intergenerational family business. University of Nevada, Reno, UMI ProQuest dissertation Services Michigan.

Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

www.catedraef-uv.es