

# La empresa familiar: su problemática y sucesión

Por:

Vicenc Bosch Sans\*

## Resumen:

Las EF se definen como un sistema integrado por tres subsistemas: Propiedad, Familia y Empresa, a diferencia de las empresas no familiares que sólo tienen dos subsistemas: Propiedad y Empresa, lo que les da un carácter peculiar y las hace un sistema de mayor complejidad.

Hay una serie de factores de éxito que son los que le agregan valor a la EF y existen también unos factores de fracaso en la EF.

Los retos de la EF se refieren a los retos de la familia, retos de la empresa, retos de la sucesión, retos frente a los Conflictos

Finalmente, respecto de la continuidad de la EF hay que identificar en cuál de las diferentes tipologías se halla la empresa para comprender como se da el tránsito de una etapa a otra. Es necesario partir de una visión familiar por la continuidad y para ello es necesario elaborar un Plan a diez años.

### **Palabras claves:**

Retos de la empresa familiar, atomización de la propiedad, podar el árbol familiar resistencia de los senior, comunicación intrafamiliar, protocolo familiar, tipologías de EF.

## **I. Características generales**

Considero que la definición más aproximada de Empresa Familiar es una síntesis única de:

- Control propietario por 2 o más miembros de una misma familia o un consorcio de familias.
- Control estratégico por parte de la familia de la gestión empresarial mediante su participación directa en altos cargos directivos o en el Consejo de Administración.
- Preocupación por las relaciones familiares y visión de continuidad generacional futura.

Las Empresas Familiares en el mundo representan entre el 65-90% de las empresas y si lo desglosamos por países:

<b>Reino Unido</b>	<b>Austria</b>	<b>Alemania</b>	<b>Francia</b>	<b>USA</b>	<b>España</b>
76%	83%	93%	60%	81%	75%

Si lo concretamos en España, los datos son muy significativos:

75% empresas -> 1.500.000 empresas	80% de los puestos de trabajo -> + 8.000.000 personas	55% de las ventas
65% P.I.B. (50% en USA)	26% de las 1.000 empresas más grandes	65% de las exportaciones

En cuanto a su etapa generacional están:

Primera generación	Segunda generación	Tercera generación	Cuarta generación
31%	26%	38%	5%

Normalmente se las asocia a PYMES o negocios (restaurantes, bares, etc.) , es la impresión general cuando en realidad no es así, las hay de todos los tamaños y pertenecientes a todos los sectores, los siguientes son algunos ejemplos que desmienten tal impresión:

Michelin	Puig	Osborne
Carrefour	Freixenet	El Corte Inglés
Wal Mart	Gallina Blanca	Pascual
BMW	Ford (4/5 generación)	Gonzalez Byass
Benetton	Washington Post	El País
Solvay (6/7 generación)	Marriot / Ritz Carlton	Ferrovial
Henkel	Codorniz	Entrecanales

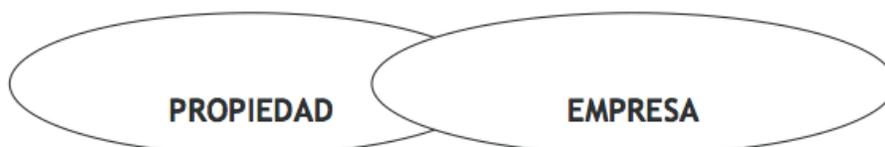
Respecto de la evolución de la Empresa Familiar, es cierto que el paso de la primera a la segunda generación comporta la desaparición del 67% de las empresas y que de la segunda a la tercera generación desaparecen el 22% de las que quedan, con lo que al final solo sobreviven el 10% de las empresas. Sin embargo hay una aclaración importante a realizar, es que no todas las empresas desaparecen como tal, sino que algunas transforman su propiedad dejando de ser familiares. Las causas de la alta mortalidad y de la transformación de la propiedad en las empresas familiares son:

- Insuficiente profesionalización de la empresa familiar
- Pérdida de competitividad
- Conflictos familiares:
  - Dedicar a la familia el 5% del tiempo
  - Dedicar a la empresa el 95% del tiempo
  - Conflictos de intereses entre los que trabajan y los que no trabajan en la empresa
- Superposición de los temas familiares y empresariales
- También habría que examinar la mortalidad o cambio de propiedad de las empresas no familiares.

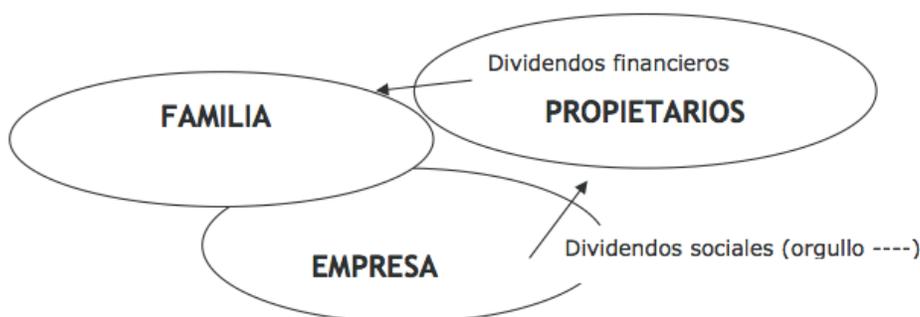
## **II. Naturaleza peculiar de la empresa familiar**

Desde el punto de vista conceptual no tendrá que existir diferencia pues entre empresa y empresa familiar, las dos son organizaciones orientadas

a la finalidad de satisfacción de los clientes y a la obtención de beneficios. No obstante la diferencia se presenta a nivel de sistemas. En una empresa no familiar hay dos subsistemas:



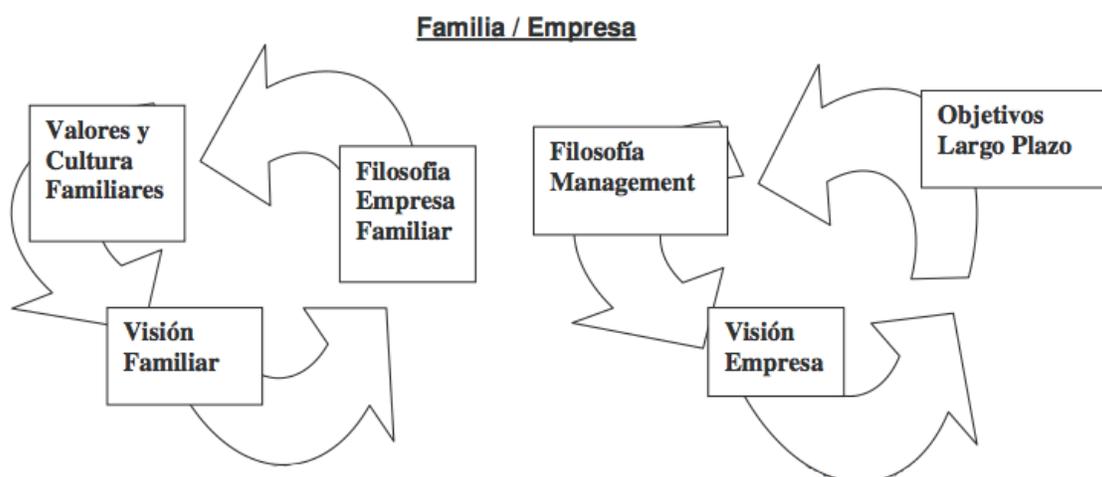
Mientras que en la empresa familiar hay tres subsistemas:



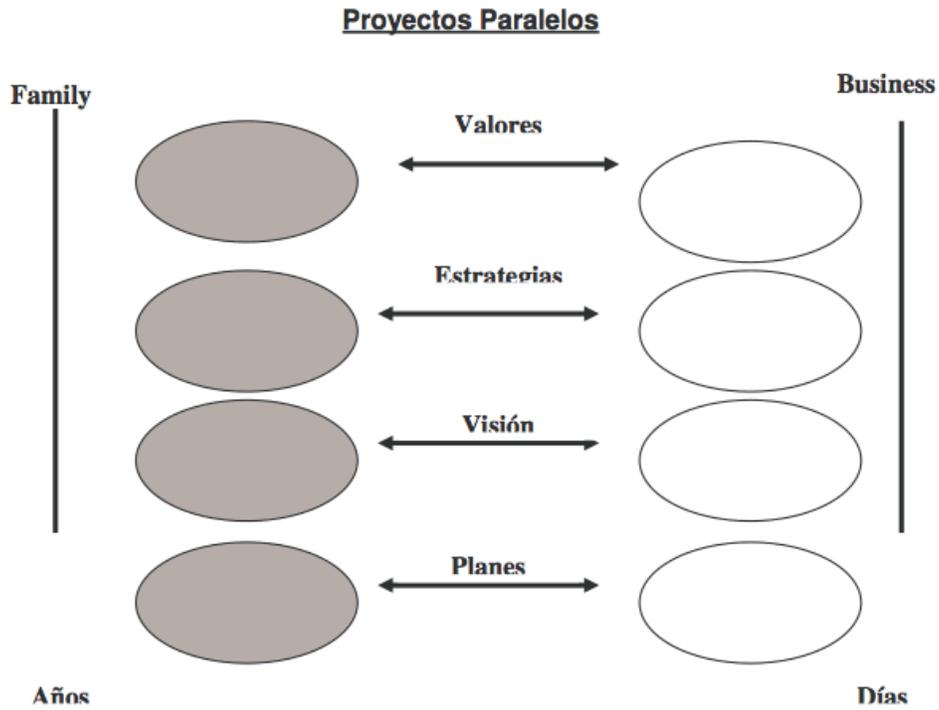
En el primer caso se plantea la situación de la empresa como una institución económica. En el caso de la empresa familiar aparece implicada la familia que es una institución emocional lo que produce unas combinaciones espléndidas, curiosas y en algunos casos enloquecedores, dados las costumbres familiares, sus actores y las necesidades empresariales. En la definición de empresa familiar encontramos la razón de la diferencia, ya que en ésta la mayoría del capital y de los órganos de gobierno está en manos de la familia y en muchos casos hasta el nombre de la empresa.

Aunque todos conocemos y participamos del concepto de familia, pensamos que es conveniente aportar una visión empresarial de la misma que la podemos concretar en: Institución peculiar secular, condicionada por su historia, ilusiones y deseos personales, y por la conducta de sus miembros. Centro de comunicación entre padres e hijos en donde se transmiten valores e ideales, anécdotas, ilusiones y desilusiones empresariales y personales, lo que requiere: intensidad, coherencia, oportunidad, atención al lenguaje privado y lealtad. Influida por el entorno económico, cultural, étnico, así como social y por la empresa. Configurándose como punto de manipulación económica y psicológica. Y por último debe planificar las relaciones y estructurarlas, así como comunicarlas a los tres sistemas de la empresa familiar.

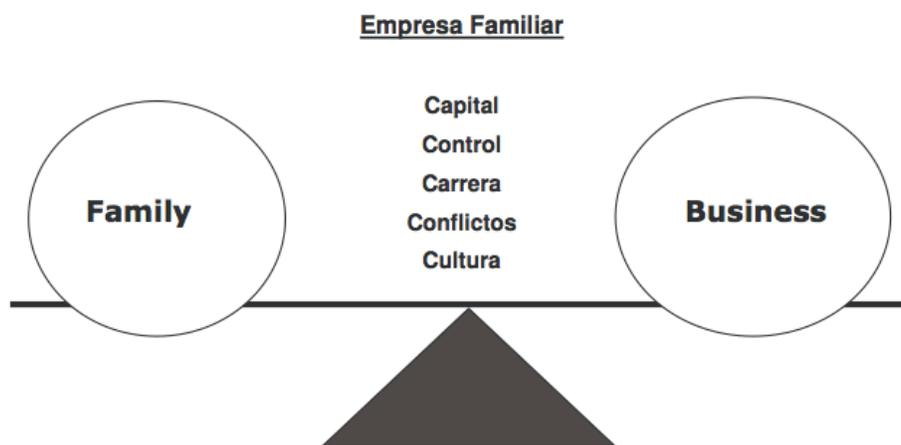
Una visión dual del Sistema de la Empresa Familiar de forma esquemática la podemos representar por dos subsistemas:



Además los proyectos son paralelos pero su sistema de desarrollo requiere en el tiempo:



Y adicionalmente debe existir un equilibrio:



Cuál es la esencia de la diferencia: La presencia de la familia; coincidencia entre familia, propiedad y gestión, continuidad a largo plazo del CEO familiar 17 años frente a 5 de las empresas no familiares.

Se produce con cierta frecuencia un conflicto interno resultado de la confrontación de dos sistemas regidos por valores y lógicas diferentes lo cual genera una serie de paradojas:

### Paradojas Familia / Empresa

FAMILIA	↔	EMPRESA
Cooperación mutua		Competencia
Lealtad		Oportunidad
Unidad	↔	Diversidad
Permanencia		No permanencia
Estabilidad		Inestabilidad

Además se produce la combinación de las culturas y los valores de ambos subsistemas que como veremos a continuación son contrapuestos:

### Familia y empresa como subsistemas

<b>Familia</b>	<b>Empresa</b>
Enfocada en las emociones	Enfocada a resultados
Conducta subconsciente	Conducta consciente y calculadora
Recuerdos	Futuro
Desarrollo personas	Desarrollo conocimientos
"Quien eres"	"Qué haces"
Mira al interior	Mira al exterior beneficios
Prepara persona para el futuro	No prepara a las personas
Relaciones personales	Relaciones postimpresa
Subjetivo	Objetivo - riesgo
Sistema cerrado	Sistema abierto a profesionales
Relaciones informales	Relaciones formales y temporales
Lazos de sangre – afecto	Equidad
Igualdad	Méritos
Seguridad	Orientada al cambio
Evita enfrentamientos	Afronta enfrentamientos
Resistencia al cambio	Competitividad

## Normas para la familia y la empresa

<b>Familia</b>	<b>Empresa</b>
Oportunidad familiar para los necesitados	Contratar más competentes
Asignar salarios de acuerdo con necesidades de desarrollo	Asignar salarios de acuerdo al mercado y nivel de actuación
No diferencia entre descendientes	Diferencias entre empleados
Personas: fines	Personas: medios
Formación para satisfacer necesidades de las personas	Formación para satisfacer necesidades de la organización

Hay una visión convergente de ambos sistemas en:

<b>1. El Protocolo Familiar</b>	<b>2. El Proceso de Sucesión</b>
Donde se configuran los temas de empresa y familia y sus relaciones.	Donde se dan valores conjuntos entre empresa y familia.

## Planteamientos estratégicos para la familia y la empresa

<b>Primero la familia</b>	<b>Primero la empresa</b>
Fuente empleados	Trabajar con criterios gestión
Derecho trabajar en la empresa	Familia evaluada profesionalmente
Protección familia	Retener competentes
Todos ganan lo mismo en la misma generación	Remuneración por puesto y resultado

Beneficios familiares de la empresa	Reinversión
Igualdad cada rama familiar	Dirección extrafamiliar
Igualdad jerarquía para todos los miembros de un-a generación	Autoridad basada en el mérito
Tomar decisión-es por todos los accionistas	
Consenso familiar amplio en gobierno y dirección	
Sistemas contables no claros	

<b>Primero la empresa familiar</b>
Oportunidad de trabajo en función de necesidades empresa
Remuneración adecuada al puesto
Rendimiento justo y variable capital
Valores iguales para accionistas y gestores y sólo accionistas
Mismo nivel para todos con misma capacidad
Unos son accionistas y otros gestores
Evaluación desempeño mismos criterios utilizados evaluación no familiares

### III. Tipos de empresas familiares

Existen en función del cambio generacional diversos tipos de empresas familiares:

1. La del Fundador y propietario único (primera generación).  
Es el hombre orquesta y que es difícil de evaluar.
2. La Sociedad de hermanos (segunda generación).  
Es como una orquesta de cámara y todos son titulares.
3. El Consorcio de primos (tercera generación). Amplia base de accionistas.  
Conflicto entre gestores y no gestores.

#### **IV. Factores de éxito y factores de fracaso en la empresa familiar**

Hay una serie de factores claves para el éxito de la empresa familiar que son las fuentes de valor:

- Tradición y continuidad en futuras generaciones.
- Calidad de los productos y servicios.
- Flexibilidad y adaptabilidad al mercado y el entorno.
- Planificación a largo plazo (10 años o más).
- Buen ambiente.
- Innovación y emprendedores.
- Responsabilidad social (nombre de la familia en juego).
- Buen trato personal con confianza.
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Valores de la familia trasladados a la empresa.
- Proximidad con los clientes y proveedores (orientación cliente).
- Crecimiento controlado.

- Propiedad identificable y próxima.
- Estructura poco jerárquica.
- Menores costes laborales, de administración y capital (no hay costos financieros).
- Calidad del servicio.
- Armonía familiar que produce unidad.
- Enfocada a nichos o segmentos con mayor rentabilidad.
- Compromiso de los accionistas.

Las razones del fracaso de las empresas familiares están básicamente orientadas a las relaciones familiares más que a causas empresariales:

- Conflicto económico. Excesivas demandas financieras de la familia a la empresa.
- No tienen sucesor definido o no le ceden el mando ni planifican la continuidad
- Conflictos familiares:
  - Padre-madre
  - Padre-hijos
  - Madre-hijos
  - Hermanos (orden y sexo) o Primos
  - Sobrevenidos
- Falta de capital para el crecimiento sin perder el control.
- Falta de innovación y creatividad.
- Secretismo.
- Competencia creciente.

- Nepotismo.
- No profesionalización. Se valora la lealtad por encima de la capacidad permitiendo la permanencia de ineptos y aduladores.
- Sistemas de retribución no acordes con el mercado.
- No internacionalización.
- Falta investigación y desarrollo.
- Concentración patrimonial en la empresa.
- Resistencia de los “senior” a dejar su puesto
- Propiedad y gestión en la misma mano familiar.
- Ciclo de vida de los productos más costosos.
- Incremento de la velocidad del cambio: tecnológico, distribución, alianzas estratégicas, competencia, etc.

## **V. Retos de las empresas familiares**

Son tanto familiares como empresariales los retos que deben hacer frente y que en caso de no resolverse llevan al fracaso o a la venta de la empresa.

### **A. Retos de la familia**

En este aspecto el conflicto puede darse a nivel de la relación del empresario con sus hijos y aparecen por:

- La Designación del sucesor y por el plan de sucesión.
- Las Funciones y responsabilidades hijos en la empresa.
- La Retribución que se paga a los hijos como empleados.

- La Dirección de la empresa, unos capaces otros ineptos.
- Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y las necesidades de inversión de la empresa.

En relación con la pareja los conflictos son:

- Por la situación de los hijos en la empresa y el papel que desempeñan.
- Por la Designación del Sucesor.

Respecto a hermanos, cuñados y primos por:

- La Designación del sucesor.
- Las Funciones y responsabilidades en la empresa.
- La Retribución como empleados.

Estos conflictos hay que gestionarlos correctamente mediante una clara y permanente comunicación.

## **B. Retos de la empresa**

A este nivel los conflictos son de cariz económico básicamente:

- No separación del patrimonio familiar y del empresarial, es decir, cual esta afecto o no a la actividad de la empresa.
- Asunción de riesgos innecesarios por ineptitud o inexperiencia.
- Confusión entre las cuentas de la familia y las de la empresa, y en concreto con la retribución de los miembros de la familia en función de sus necesidades y no de su desempeño.

- Política de dividendos en función de las necesidades de los socios y gestores.
- Ineficacia del Consejo de Administración por tolerancia con la familia, ausencia de procesos claros de toma de decisiones a nivel de la propiedad y de la gestión, falta experiencia y decisiones con criterio no profesional.
- Encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar por la internacionalización y globalización.
- No tener capacidad de atraer y retener a directivos profesionales no familiares, por no valorar adecuadamente el talento humano o por razones salariales.
- No tener el tamaño y la dimensión para ser competitiva.

### **C. Retos de la propiedad**

- En este supuesto el conflicto viene dado por la atomización de la propiedad de la empresa que puede dificultar la adopción de acuerdos.
- Es necesario “podar el árbol” a fin de reducir el número de accionistas para facilitar el buen gobierno de la empresa.
- La existencia de accionistas no gestores con participaciones poco significativas que quieren abandonar la empresa y no se les compra su participación.
- El no reparto de beneficios por lo que debe establecerse una retribución para los accionistas pasivos.

- No aprovechar las victorias finales de la transición patrimonial y de las sucesiones.

#### **D. Retos de la sucesión**

En este sentido los conflictos más comunes son:

- Resistencia de los fundadores a aceptar la retirada por pensar que todavía no es el momento, por ausencia de sucesor, por falta de formación del sucesor, o por no tener garantía de “calidad de vida” en su jubilación.
- No tener un plan de sucesión.
- Por las tensiones que genera la designación del sucesor o derivadas de criterios divergentes respecto de la dirección de la empresa
- Por tensiones respecto de la sucesión patrimonial en la distribución de la propiedad.
- Es un reto lograr superar rivalidades entre hermanos y primos por la no aceptación del sucesor.
- No existencia de un sucesor familiar calificado que genera nombrar sucesor no familiar al que se cede la gestión controlada por el Consejo de Administración y el Consejo de Familia (propiedad).

#### **E. Tratamiento de los conflictos**

En este aspecto y sin profundizar daremos unas pautas generales con los objetivos de:

- Propiciar la comunicación intrafamiliar.
- Fijar las reglas del juego (protocolo de familia).
- Clarificar los límites entre la familia y la empresa (particularidades de la empresa familiar).
- Realizar el cambio generacional.
- Asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia blindando el patrimonio de la familia.
- Profesionalizar la empresa y la familia.

## VI. Órganos de gobierno de la empresa familiar

El gobierno es un proceso dinámico que elige y organiza la participación de los miembros de la familia en los diferentes órganos. El enfoque es a tres niveles:

### A. Propiedad

En este apartado existen la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración del Holding Familiar si existe.

<b>Junta General o Asamblea de Accionistas</b>	<b>Consejo de Administración de la Holding (grupo empresarial)</b>
Es el foro de encuentro de todos los accionistas donde se les rinde cuentas y conocen las estrategias empresariales y la situación patrimonial.	Se constituye para supervisar la gestión del patrimonio de la familia y supervisar cuatro parámetros económicos fundamentales:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice crecimiento deseado.</li> <li>• Rendimiento del capital.</li> <li>• Nivel de riesgo.</li> <li>• Liquidez.</li> </ul>
--	--

## B. Empresa

<b>Consejo de Administración</b>	<b>Comité de capacitación y planificación de carrera</b>
Elabora la estrategia empresarial de acuerdo con los criterios que defina el holding y la familia. Responsable de la selección y evaluación del CEO y de los máximos ejecutivos sean o no miembros de la familia, debe integrar a miembros de la familia, consejeros independientes, asesores y directivos (con voz y sin voto)	Elabora criterios de entrada a la empresa y supervisa la involucración de familiares en puestos de gestión y gobierno. Supervisa el desarrollo profesional de los miembros de la familia y planifica su formación.

## C. Familia

<b>El Consejo de familia</b>	<b>Asamblea familiar</b>
Es un grupo de trabajo entre 5 y 9 socios (actuales y descendientes) para gestionar las actividades	Es el foro abierto a todos los miembros de la familia (consanguínea y política) para

relacionadas con la continuidad de los valores familiares, identidad, educación y socialización de la familia.

Las funciones que debe realizar son:

- Informar a la familia de la marcha de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento de los acuerdos de Protocolo Familiar.
- Resolver los problemas que surjan en las relaciones de la familia con la empresa, y entre los miembros de la familia.
- Estudiar y proponer medidas al Consejo de Administración.
- Dirigir e impulsar el proceso de sucesión en sus diferentes aspectos.
- Procurar la separación de patrimonios y cuentas.
- Aceptar el nombramiento del CEO y de los máximos directivos.

conocer la empresa e informarse así como dialogar sobre los distintos puntos de vista que afectan a las relaciones familiares dentro y fuera de la empresa

La Oficina Familiar	La Fundación Familiar
Es un centro de servicios para los accionistas y familiares que incluye: Aspectos fiscales individuales y familiares, servicios de seguros e inmobiliarios, asesoría legal, gestión de inversiones, financiación de proyectos personales y familiares, eventos familiares, seguridad, etc.	Canaliza las actividades filantrópicas y de responsabilidad social de los accionistas y de la familia.

## VII. Instrumentos de gobierno: el protocolo familiar

El protocolo familiar ha de ser la conclusión que se obtenga tras un largo y concienciado trabajo en la familia, en la empresa y en la propiedad. Éste ha de ser un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero sobre todo, es un proceso de trabajo psicológico y emocional con la familia que en muchas ocasiones no se tiene en cuenta al presentarse el protocolo familiar como un documento normalizado que podríamos calificar como “preparado para utilizar”, y que resulta de poca utilidad. En definitiva la labor a desarrollar está en obtener la cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, haciendo compartir la visión o el sueño de futuro de los familiares, con el fin de obtener las reglas que esa familia se da a sí misma para definir y establecer sus relaciones familia-empresa.

Estas normas, al referirse a sistemas complejos en continuo movimiento, nunca pueden ser inamovibles, el protocolo familiar ha de tener las previsiones que contengan la adaptación a la realidad del contexto familiar y empresarial siempre que se den las condiciones que indiquen su variación, es un proceso que no finaliza sino que es permanente. Es especialmente importante que exista un mantenimiento de la cohesión, armonía y comunicación familiar en función de las necesidades de la familia y de la empresa en el futuro. De hecho ya existen algunas empresas familiares, que en un elevado nivel de desarrollo empresarial y familiar, han incorporado un departamento dentro de su estructura de family business que se encarga de lo concerniente al protocolo.

Aspectos a considerar en el protocolo:

<b>Familia</b>	<b>Historia de la empresa</b>	<b>Valores</b>	<b>Órganos de Gobierno</b>	<b>Armonía Familiar</b>
Miembros de la familia firmantes del protocolo. Generaciones. Ramas familiares	Breve historia de la empresa familiar. Trayectoria generacional. Hechos relevantes. Situación actual.	Valores y tradición en la empresa. Valores y tradición en la familia. Visión empresarial	Asamblea Familiar. Consejo de Familia. Junta General de Accionistas. Consejo de Administración. Dirección General. Oficina de	Como afrontar conflictos. Enseñar a futuras generaciones. Familia política

			Familia.	
<b>Sucesión</b>	<b>Incorporación a la Empresa Familiar</b>	<b>Remuneración y propiedad</b>	<b>Capitulaciones matrimoniales y política testamentaria</b>	<b>Conducta empresarial social</b>
Cómo iniciar la transición. Garantizar seguridad	Normas y condiciones de acceso. Formación requerida. Comité de Evaluación y nombramientos.	Política de dividendos. Accionistas pasivos. Valoración de participaciones cada dos años. Transmisión de las participaciones. Liquidez. Nivel de endeudamiento. Normas de remuneración. Acceso y distribución de la propiedad: compra, donación, sucesión. Avales y garantías	Regímenes económicos matrimoniales: separación de bienes. Separación y divorcio. Usufructos. Patrimonio empresarial y no empresarial.	Compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes. Directivos y ejecutivos no familiares. Mantenimiento del nombre y marca comercial. Operaciones arriesgadas. Gestión de conflictos

		personales. Reservas económicas extraordinarias. Emprendedores.		
--	--	---	--	--

## VIII. La continuidad de la empresa familiar

Es lo que se denomina coloquialmente la sucesión en la empresa familiar y es un proceso largo que se debe planificar adecuadamente para dar resultados positivos. Es un desafío que precisa una empresa sana, una familia en armonía y que tenga clara la continuidad futura generación a generación. Este proceso provoca cambios a nivel de la empresa, de la familia, de las personas de la empresa y en el mercado a nivel de productos y competidores.

Es un acontecimiento único y natural por ser una transición generacional. Este proceso siempre genera conflictos pues hay criterios que más adelante comentaremos y que no todos quedan satisfechos (conflicto). Se producen cambios en el ciclo de vida de los productos/servicios que son más cortos, la empresa tiene una valoración más alta, la competencia es global y la internacionalización con las deslocalizaciones son situaciones nuevas y diferentes que requieren una “regeneración estratégica”, la cual consiste en:

- Desarrollar la visión empresarial

- DAFO (debilidades / amenazas / fortalezas / oportunidades) de empresa y familia
- Estrategia competitiva de la empresa y necesidades financieras y emocionales de la familia
- Seleccionar oportunidades de crecimiento: producto / servicio, nuevos mercados.

Cómo saber si la empresa está preparada para la regeneración:

- El crecimiento es inevitable para ambas generaciones.
- Mejora continua de la calidad y servicio a los clientes.
- Compromiso de traspasar el poder.

Adicionalmente la estructura familiar es menos estable y la transmisión patrimonial invierte las prioridades de los propietarios. El proceso no ha de ser secreto y hay que evitar en la familia las crisis por lo que hay que realizarla de forma correcta. ¿Cuáles son las opciones? Diversas y diferentes:

1. Designar un miembro de la familia.
2. Designar un sucesor no familiar.
3. Vender la empresa.
4. No hacer nada.

Existen diferentes tipologías en la continuidad de la empresa familiar:

<b>Propietario – Director</b>	<b>A sociedad de hermanos</b>	<b>A consorcio de</b>
-------------------------------	-------------------------------	-----------------------

a hijo/hija		primos
<p>En esta transición los aspectos familiares juegan un gran papel como el control económico (cultura del secreto), control entrada familiares, relación padres e hijos y hermanos (orden y sexo). En este apartado de las relaciones paterno filiales son más conflictivas con los hijos cuando están entre los 35- 45 años y el padre 60-65.</p>	<p>Si hay hermanos es la que los padres desean, es lo que se llama "team at the top" (equipo) pero es compleja y se juegan diversos roles. Puede funcionar si la relación anterior ha sido de colaboración y cariño, y además la tendencia entre hermanos es la diferenciación.</p>	<p>En esta transición la estructura de la propiedad está fragmentada con gran importancia de los diferentes ramas familiares y la existencia de muchos accionistas no gestores (socios pasivos).</p>
<p>En cuanto a las hijas mantienen mejor relación y cuidan al padre, cuidan el oro del patriarca o toman el oro del patriarca.</p>	<p>La interdependencia entre hermanos dueños-gestores debe reglarse mediante objetivos comunes e individuales, desempeñando roles diferentes (finanzas, marketing, logística, operaciones, etc.) con maneras comportamiento definidas y con una</p>	<p>El liderazgo de los primos puede funcionar si la sociedad de hermanos ha funcionado.</p> <p>La tendencia es adquirir influencia.</p>

<p>Además el orden de nacimiento hermano responsable predispuesto al liderazgo, el hermano mediano es complicado pero se ofrece como mediador, y los pequeños son más rebeldes, creativos e innovadores. Igualmente hay problemas de comunicación y la empresa es un reflejo del fundador que es además un "hombre orquesta".</p>	<p>permanente comunicación de emociones y sentimientos.</p>	
---	---	--

**Proceso de continuidad. Elaboración del Plan a 10 años**

En este apartado es básico que la visión de la familia sobre la empresa sea la continuidad, partiendo de lo que son y lo que quieren ser (definir características). Para conseguir la continuidad de la empresa los lazos tienen que ser sólidos. La propiedad sigue en manos de la familia, se

cede la gestión empresarial pero no el liderazgo familiar. El paso siguiente es la evaluación de candidatos y definir como se realizará el proceso. Existen varias posibilidades:

- Que el líder gestor lo haga solo.
- Que lo haga el Consejo de Familia.
- Que lo realice el Consejo de Administración.
- Que se haga con participación de algunos miembros de la familia y de la empresa, elaborados por un equipo de profesionales externos abogados, asesores, pero preferible por un consultor de empresa familiar.

En este proceso hay una serie de aspectos clave:

- Asegurar la continuidad de la empresa.
- Asumir decisiones difíciles.
- Conocer la ley y cumplirla.
- No querer correr.
- Garantizar a la persona que cede el mando un nivel de calidad de vida igual al actual.

Existen conspiradores en la sucesión:

- Los sucesores que se resisten a asumir la responsabilidad.
- Los sucesores que no quieren diferenciarse mucho por miedo a incrementar su rivalidad.
- Ser percibidos como ambiciosos.

- La pareja de padres, pues pierde identidad, poder y posición.
- A los gestores no familiares les preocupa la seguridad del futuro pues no les contrató el nuevo líder.
- A la familia el eventual fallecimiento

### **Cómo preparar la siguiente generación**

El candidato debe tener libertad de elección. Ser empresario no se transmite. En cuanto a los requisitos necesarios para ser el candidato, determinamos los siguientes:

- Preparación universitaria y adicionalmente especialización o master.
- Experiencia profesional fuera de la empresa de 3 años como mínimo.
- Nivel asumido de responsabilidad y mando.
- Nivel de ingresos del mercado.
- Condiciones a evaluar:
  - Aptitud
  - Actitud
  - Capacidad de trabajo
  - Capacidad de asunción de riesgos
  - Relaciones con la familia
  - Calidades personales

### **Desarrollo del sucesor**

- Pensamos que debe ser conocedor y consciente de sus competencias (habilidades y capacidades) en base a su experiencia y su formación profesional.
- Debe tener o adquirir un conocimiento profundo de la empresa y un alto afecto a la misma.
- Debe desarrollar interés en ser el líder y en servir y salvaguardar la empresa.
- Debe estar orientado por la generación que va a sustituir y por consejeros, consultores y gestores clave de la empresa, no familiares.
- Desarrollar relaciones y complementariedad si hay un equipo de hermanos o primos.
- Tener el control empresarial o poder operar como mayoritario.
- Ganarse el respeto de clientes, proveedores y empleados además del resto de accionistas.
- Debe respetar el pasado pero proceder a la “regeneración estratégica” que prepare el futuro.
- El aprendizaje lo debe realizar con tutores y no con el anterior.
- También debe, si es el líder familiar, aprender a trabajar con el Consejo de Familia.

**Retirada**

<b>Monarcas</b>	<b>Generales</b>	<b>Embajadores</b>	<b>Gobernadores</b>	<b>Inventores</b>
<p>No abandonan su supuesto hasta que algo los obliga a hacerlo. La muerte, enfermedades, envenenamientos, revoluciones en el palacio propician el evento</p>	<p>También son obligados a renunciar. El jefe deja su puesto con muchas reservas y planifica su regreso al poder. Regresa a rescatar a la empresa y a salvarla de las torpezas del sucesor.</p>	<p>Sale porque le entusiasman las posibilidades de representar los intereses empresariales en el gobierno, el extranjero o el mercado.</p>	<p>Sale sin problema alguno en el término preestablecido y se dedica a otros intereses, dándoles a los sucesores amplio campo para establecer su liderazgo.</p>	<p>Regresa al laboratorio o a actividades de desarrollo de producto o mercado. Siempre ha sido ésta su gran pasión; crear nuevos productos que satisfacen necesidades del mercado.</p>

Este es un aspecto espinoso ya que el 50% de los empresarios no piensa en retirarse por sentirse jóvenes, por la incertidumbre ante el futuro económico o por ausencia de un sucesor adecuado. En cuanto a las tipologías nos encontramos con:

Finalmente, como recomendaciones para evitar en lo posible los conflictos:

- Usarás consejeros y tendrás un Consejo de Administración, pensante, profesional y ejecutivo.
- Motivarás pero no obligarás ni condicionarás a la siguiente generación para unirse a la empresa.
- Sumo cuidado con la presencia de la familia política en la gestión y más aún en la dirección de la empresa. Reglas claras respecto a su presencia en la empresa si esta es aceptada por la familia.
- Educar al sucesor y darle la oportunidad de demostrar su valía.
- Condiciones y requisitos claros de participación de los miembros de la familia en la dirección de la empresa.
- Tendrás un Consejo de Familia para tratar temas empresariales y familiares, y su interrelación.
- Haz crecer la empresa o emprende nuevos proyectos.
- Retener y motivar los gestores no familiares que complementan las competencias de los miembros de la familia.
- Fijar la fecha de transición de la gestión y de la propiedad.
- La empresa y la familia tendrán un plan estratégico de desarrollo.

- La familia empresaria tendrá su Protocolo como carta de navegación en los negocios

## Conclusiones

1. La conjunción de tres subsistemas le asigna el carácter peculiar a la EF.
2. La generación al mando determina la tipología de la EF.
3. Por su naturaleza misma la EF contiene factores de éxito y factores de fracaso.
4. La EF afronta mayores retos que las no familiares, a más de ser rentables como estas deben: sobrevivir, perdurar y mantener unida a la familia.
5. La EF por su complejidad requiere de una estructura más desarrollada que las no familiares: Órganos de gobierno de la empresa, de la familia y de la propiedad.
6. Las EF requieren de instrumento estratégicos de gestión: Protocolo Familiar, Plan de Sucesión, miembros externos en la dirección de la EF, asesores, Plan de Empresa, Plan Estratégico de la Familia.

## Bibliografía

Bosch Sans, Vicenc. “Empresa Familiar”. Ediciones EAE. Barcelona 2001.

Leach, Peter. "La Empresa Familiar". Editorial Granica. Barcelona. 1993.

Gallo, Miguel. "La Sucesión en la Empresa Familiar". Ediciones La Caixa, caja de ahorros y pensiones. Barcelona. 1998.

Amat, Joan M, "La Continuidad de la Empresa Familiar". Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 2000

**\* Vicenc Bosch Sans**

- Licenciado en Administración de Empresas de ESADE, Barcelona.
- Profesor de la Universidad de Barcelona.
- Profesor de la EAE de Barcelona.
- Asesor y Consultor Empresarial en Marketing, Comercialización y Management.
- Conferencista internacional en temas de Marketing.
- Comercialización, Management y Gestión de Empresas Familiares.
- Director de la Asociación Catalana de Empresas Familiares.
- Autor de 11 libros