

Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión

Albert Puig Castán

Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Lleida.

* Correo de contacto: apcl@alumnes.udl.cat

Recibido 23 de mayo 2015; revisado 09 de octubre 2015, aceptado 15 de octubre 2015

Resumen

Dada la importancia de la empresa familiar y trascendencia en diversos ámbitos de nuestra economía resulta interesante adentrarse en su mundo y sus particularidades. El proceso de sucesión es la gran problemática en la empresa familiar, y resulta esencial para diferenciar una empresa familiar de una no familiar. Dada la dificultad en el proceso de sucesión, en este trabajo se presenta una pequeña guía para elaborar un plan de sucesión, y si bien ninguna empresa es igual, se pretende proporcionar un adecuado punto de partida para que el proceso de sucesión resulte satisfactorio.

Clasificación JEL: M10

Palabras Clave: Empresa familiar, Proceso de sucesión, Plan de Sucesión, Planificación.

1. Introducción

Las empresas familiares desempeñan un papel muy importante en las economías del mundo. Su incidencia es tanto en nuestro país como en el resto, lo demuestra la participación que tienen en la economía. La empresa familiar representa aproximadamente un 65% del total de las empresas, crea el 60% de los puestos de trabajo y genera una riqueza de entre el 65 y el 70% del PIB mundial.

La incidencia de la Empresa Familiar tanto en Cataluña, España y la Unión Europea se demuestra con su importancia dentro de las economías, tanto en términos de creación de riqueza y trabajo, tal como indican los siguientes datos:

- En Cataluña (Guinjoan *et al.*, 2004):
 - Suponen el 65% del total de las empresas;
 - Generan el 57% de ocupación;
 - Desarrollan alrededor del 55 y el 60% del PIB

- A nivel provincial Girona con un 80% es la provincia con el índice de empresas familiares sobre las totales más elevado, la siguen Tarragona con un 73%, Lleida con un 72% y finalmente Barcelona con un 63%.
- En España, según el Instituto de la Empresa Familiar:
 - El 89% del total de empresas son empresas familiares;
 - Proporcionando más del 67% del empleo privado;
 - Generando alrededor del 57% del PIB del país;
- En la Unión Europea:
 - Constituyen más del 60% sobre el total de las empresas;
 - De las 100 empresas más grandes, el 25% son familiares;
 - Desarrollan alrededor del 65% del PIB de los Países de la Europa Occidental.

El estándar de empresa familiar es una empresa más bien joven y no demasiado grande, básicamente pequeña o mediana empresa. El primer motivo viene provocado por el alto índice de mortalidad de la empresa en su traspaso generacional, característica principal de nuestro estudio. Sin embargo, las empresas familiares, sin importar su dimensión, facturación, número empleados o situación geográfica, todas presentan un propio drama interno: los conflictos de interés generados entre la familia y la empresa o el reto del proceso de sucesión.

La sucesión es una de las características que hace diferentes del resto a la empresa familiar, y a pesar de la importancia de esta, los empresarios, aún sabedores de que una no planificación puede suponer la desaparición de la empresa, son muy pocos los que la llevan a cabo. De hecho, sólo un 30% de las empresas familiares superan la primera generación, y de éstas, sólo un 15% llegan a la tercera generación. Así pues, en el último capítulo del trabajo, proponemos una guía estándar de plan de sucesión, siendo plenamente conscientes de que cada empresa tiene sus propias características y matices que la hace diferente al resto.

El trabajo se divide de la siguiente manera: en el siguiente apartado definimos la empresa familiar y analizamos sus rasgos característicos. Como hemos comentado anteriormente, la sucesión es un rasgo diferenciador de las empresas familiares y es el motivo principal de la mortalidad de las mismas. De ahí que en el siguiente apartado trataremos toda esta casuística. A continuación se elabora una guía para llevar a cabo un plan de sucesión. Y finalmente se muestran las principales conclusiones del trabajo.

2. Empresa familiar: definición y características

El concepto y definición de empresa históricamente ha sido muy complicado, debido a que una empresa, tanto puede significar un proyecto, una actividad económica o un elemento jurídico para ordenar todos aquellos bienes materiales que se disponen.

Entrados de lleno en la definición de empresa familiar podemos afirmar, después de revisar la literatura, que ni la propia Unión Europea ni los diferentes Institutos de empresas familiares toda Europa han sido capaces de lograr y acordar un concepto único.

Aún así, la mayoría de las definiciones giran en torno a tres aspectos, que a su vez coinciden con las tres características que Gallo (1995) utiliza para delimitar las empresas familiares:

1. Propiedad o control sobre la empresa;
2. El poder de la familia sobre la empresa (gestión);
3. La intención de transferir la empresa a las próximas generaciones.

Así pues, estos tres aspectos son considerados en la mayoría de las definiciones de empresa familiar.

En relación con la propiedad, se debe tener en cuenta por ejemplo el porcentaje de propiedad y participación que tiene la familia sobre el capital de la empresa. Pues se puede dar que la familia propietaria que ha comprado la empresa en cuestión, no sea la encargada de llevar la dirección y gestión de la misma. Dicho este posible ejemplo, y en mi opinión, por considerar empresa familiar, la familia tanto debe controlar el capital mayoritario como llevar a cabo las tareas ejecutivas. Finalmente en cuanto a la continuidad, se debe considerar la opción de que generaciones futuras sigan siendo propietarias de la empresa familiar.

Un ejemplo que muestra las diferentes opiniones sobre qué conceptos definen la empresa familiar, lo encontramos en la siguiente tabla, donde partiendo de inicio, de los tres aspectos que anteriormente hemos comentado de Gallo (1995), veremos los diferentes puntos de vista de los autores más reconocidos.

Tabla 1. Aspectos que definen la empresa familiar (Casillas *et al.*, 2005).

	Propiedad y Control	Gestión	Continuidad
Gallo	Si	Si	
Ward	Si		Si
Amat		Si	Si
Lansberg	Si		
Handler	Si	Si	
Litz	Si	Si	Si

Así pues, podemos extraer, que el carácter familiar de una empresa es claramente multi-dimensional, donde la propiedad-control, la participación en la gestión y las intenciones de transmitir la empresa a las siguientes generaciones constituyen los tres aspectos básicos.

La empresa familiar se diferencia de las no familiares por una serie de características tanto positivas como negativas que la hacen diferente al resto de tipos de empresa. En el siguiente cuadro podemos apreciar este conjunto de aspectos y hechos diferenciadores.

Tabla 2. Características correspondientes a la empresa familiar.

POSITIVAS	NEGATIVAS
Gran atención a la calidad	Mezcla de propiedad-dirección i gestión
Conocimiento de los Stakeholders	Mortalidad elevada en el proceso de sucesión
Perspectiva de inversión a L/P	Nepotismo en ciertas situaciones
Empatía con los clientes	Mezcla de conflictos empresa-familia
Costos laborales bajos	Escasa profesionalización dentro de la empresa
Dedicación superior al resto de empresas	No existencia de protocolos y planes de sucesión.
Sentimiento de pertenencia de los trabajadores	

Fuente: Elaboración propia

Dadas las características, podemos afirmar que aquellas empresas familiares que se sobrepone a los hechos negativos como la mezcla de propiedad-dirección y gestión, tienen capacidad de diferenciación entre familia y empresa, y finalmente trabajan en un protocolo y en la transmisión de la empresa en las siguientes generaciones, serán aquellas que más éxito lograrán y más tiempo perdurarán.

Así pues para finalizar, la clave del éxito en la empresa familiar se encuentra en mantener el liderazgo empresarial dentro de la propia familia, y a la vez saber gestionar la empresa lo más alejado posible de la familia.

3. La sucesión en la empresa familiar

Para la empresa familiar, además de ser viable económicamente, uno de los objetivos más importantes que presenta es transmitir la empresa a la siguiente generación, y la clave para esta continuidad radica en hacer frente a la sucesión de la empresa familiar.

Este traspaso generacional es uno de los problemas esenciales que debe abordar la empresa, y de hecho es una razón de la alta mortalidad de las empresas familiares. Sólo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la primera generación, y de éstas sólo el 15% pasan a una tercera generación. Es decir, solo una de cada diez empresas familiares llega a la figura del nieto. Por otra parte, debido a la experiencia, el paso a la cuarta generación es mucho más fructífera, pues un 70% de las empresas consiguen dar este paso (Bjuggren y Sund, 2001).

Si nos fijamos en España, la mitad de las empresas familiares no llegan a cumplir los 5 años de vida. Entre este 50% que sobrevive, sólo un tercio pasa a una segunda generación. Mientras que el 83% de las empresas familiares no llega a la tercera generación (Gallo y García Pont, 1989).

Otros datos significativos relativos a este proceso son los recogidos en el trabajo de Amat (2004):

- Sólo el 40% de los empresarios entre 55 y 65 años han planificado la sucesión.
- Únicamente un 25% de las empresas familiares redactan su plan de sucesión.
- Los fundadores a la edad de 65 años, un 50% de estos se retira, y en cambio, un 23% prevé hacerlo más adelante.
- Un 70% de las empresas tiene conflictos familiares durante el proceso.

Analizando los datos, se puede afirmar que la continuidad de las empresas familiares de una generación a otra dependerá de la planificación de la sucesión. El proceso de sucesión es trascendental si se quiere la continuidad de la empresa familiar. Es muy importante, iniciar el proceso de sucesión con suficiente antelación. Así pues, la continuidad de la empresa familiar de una generación a otra radica en si se planificó o no este proceso.

Aún sabiendo la importancia que tiene la elaboración de un plan de sucesión por escrito, para asegurarse la posibilidad de que la empresa familiar continúe en las siguientes generaciones, las empresas familiares no suelen hacerlo (Casillas *et al.*, 2005).

3.1. Definición del proceso de sucesión

Por definición, la sucesión es un proceso durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, hasta que se cruzan y empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Trevinyo, 2010).

La sucesión familiar, debe entenderse como un proceso largo que se inicia cuando el sucedido entra en el cargo y finaliza con el traspaso del control, gestión y propiedad a la siguiente generación. Es el proceso más crítico (debido a las emociones y posibles enfrentamientos familiares) que una empresa familiar debe hacer frente, pero a la vez lo más importante. Abarca la creación de los documentos que organizan la transferencia de la propiedad de la firma, desde el propietario hasta los otros miembros de la empresa, familiares... de la forma más eficiente posible.

Una serie de elementos bastante críticos a la hora de ser o no ser satisfactorios en este proceso son: la actitud del líder para asumir que debe abandonar las riendas del barco, la relación de este con sus sucesores y la planificación y gestión del traspaso de poder.

3.2. Etapas del proceso de sucesión en la empresa familiar

Se debe considerar la transmisión de la empresa familiar de generación en generación como un proceso donde hay diferentes etapas. Muchos autores han escrito sobre qué y cómo son estas diferentes etapas. Por ejemplo, Churchill y Hatten (1987) desarrollan un enfoque de ciclo de vida entre el padre y el hijo en el proceso de sucesión, estableciendo cuatro etapas.

1. Etapa de propietario-directivo: El propietario de la empresa (fundador) es el único miembro de la familia implicado en la empresa. Este hecho sólo se puede dar en la transmisión de primera a segunda generación.
2. Etapa de entrenamiento y formación: El futuro sucesor entra a trabajar en la empresa familiar, conoce la empresa y sus características y estudia para aprender sobre la empresa. En esta fase todavía no obtiene cargos importantes.

3. Etapa de asociación o vida en común entre padre e hijo: Nos encontramos en la recta final del proceso de sucesión, el hijo obtiene cargos importantes dentro de la empresa, como serían director de departamento y miembro del consejo o asamblea, es la última fase antes de que el sucedido renuncie al cargo y sea nombrado el nuevo propietario.
4. Etapa de transferencia de poder: las responsabilidades cambian de manos hacia el sucesor, y pasa a ser nuevo propietario.

Por su parte, Gallo (1998) dice que se debería empezar a estructurar el problema de la sucesión estableciendo las partes que componen este problema y cómo se relacionan entre ellas. Así pues el proceso de sucesión está formado por:

1. La preparación del sucesor (ver apartado 3)
2. El desarrollo de la organización.
3. El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia.
4. La jubilación del sucesor.

Mientras que Lansberg (1988) afirma que en cada una de las etapas se tienen que desarrollar una serie de tareas para lograr el éxito del traspaso generacional, así pues, las tareas básicas implicadas en la planificación de la sucesión incluirían:

1. Formulación y participación en una visión viable del futuro donde el fundador no está a cargo de la empresa familiar más tiempo del acordado.
2. Selección y entrenamiento del sucesor del fundador así como el futuro equipo directivo.
3. Diseño del proceso a través del cual el poder será transmitido de la generación actual la próxima.
4. Desarrollo de un plan público que especifique cómo serán asignados los bienes familiares y la propiedad empresarial entre los herederos del sucesor.
5. Diseño y provisión de personal de las estructuras necesarias para efectuar el cambio.
6. Educar a la familia para que entienda los derechos y responsabilidades que aparecen con los diversos roles que los miembros podrían asumir en un futuro.

Obviamente, existen varias opiniones entre los estudiosos de la empresa familiar sobre qué etapas se deben seguir, pero en todas hay unas premisas claves y que coinciden entre ellas:

1. Importancia de tener redactado el diseño de cómo se efectuará este Plan de sucesión.
2. Preparación tanto del sucesor como de la familia en el momento en que llegue el cambio.
3. La retirada del fundador.

3.3. Cuestiones básicas del proceso de sucesión

3.3.1. Cuando comienza el proceso de sucesión

La sucesión se debe comenzar a planificar cuanto antes sea posible por parte del propietario, así lo demuestran los investigadores en Empresa Familiar. Cuanto antes se inicia la planificación, mayores son las probabilidades de éxito. Lea (1993) llevó a cabo un estudio de 42 empresas familiares, y demostró una relación entre el tiempo de anticipación a la planificación y el éxito en la continuidad de la empresa familiar. De este estudio se extrajo lo siguiente: de las 42 empresas analizadas sólo 14 habían iniciado su planificación antes de hacer efectiva la transferencia de propiedad a la siguiente generación, y de estas empresas 12 realizaron con éxito la transición.

Si nos adentramos en diferentes autores, encontramos diferentes opiniones de cuando es lo más pronto posible. Algunos creen que la planificación se debe empezar a llevar a cabo cuando el futuro sucesor inicia la primaria en la escuela. En este caso, encontramos que inicio es muy prematuro, dado que al sucesor se le marca el camino que debe seguir sin que él tenga capacidad de decidir y ni siquiera capacidad de darse cuenta de que significa tal decisión para él. Otros afirman que la sucesión debe comenzar 15 años antes de la transferencia de poder, en este punto, hay que decir que no se tienen en cuenta situaciones externas como podría ser la repentina muerte del propietario.

En mi opinión, estos autores pasan por alto un aspecto fundamental y que es imprescindible antes de iniciar la planificación, tener en cuenta la situación financiera y perspectivas económicas de futuro. Así pues, la planificación de la sucesión se iniciará una vez la empresa tenga unas bases sólidas y perspectivas de durabilidad de la empresa dentro de la familia. De esta manera ordenamos las necesidades de la empresa de una forma más lógica, antes de iniciar la transferencia de la empresa hemos de estar seguros de que esta puede sobrevivir, una vez tengamos claros estos aspectos, podremos hablar de continuidad.

Siempre debemos considerar un aspecto que el ser humano no puede controlar, la muerte prematura del sucedido, así pues, una vez estamos en disposición de poder iniciar una planificación, cuanto antes esta esté finalizada por escrito, será mejor para poder hacer frente a situaciones desgraciadas.

3.3.2. Requisitos para una planificación eficaz

Para que la planificación de la sucesión sea realista, debe cumplir tres requisitos, que es más difícil de lo que uno puede pensar tenerlos presentes en la planificación: Planificación objetiva, realista y estratégica.

- **Planificación objetiva:** El empresario, después de una vida dedicada a la empresa familiar, se esfuerza por dejar las mejores condiciones a sus sucesores y así garantizar una seguridad a la familia. Pero este sentimiento, de planificar con el corazón y no con la cabeza, hace difícil una planificación objetiva. Además en la planificación de la sucesión siempre existe un conflicto moral entre el apartado económico y la familia. Un plan de sucesión objetivo se hará en concordancia con las nuevas habilidades del sucesor, estableciendo objetivos realistas que él pueda asumir. De lo contrario, el sucesor puede entrar en una espiral negativa desde un inicio.

En una planificación objetiva es necesario:

- Formular claramente los objetivos: Los objetivos que se establecerán deben ser precisos y deben poder responder a tres preguntas: ¿Cuáles serán las necesidades de la empresa en la siguiente generación? ¿Como se pueden satisfacer tales necesidades? Y finalmente, ¿Cuándo?
 - Establecer prioridades: La empresa familiar sólo sobrevivirá con una buena estructura financiera, así pues los objetivos a largo plazo para asegurar la viabilidad de la empresa deben ser más importantes que los anhelos familiares, sobre todo en relación a la propiedad y administración de la empresa.
 - Acciones para satisfacer los objetivos: Todos los objetivos definidos en la planificación de la sucesión deben estar acompañados por las acciones necesarias para realizar tal objetivo.
 - El diseño e implantación de un cronograma: La transferencia de la propiedad y la administración de una empresa requiere de un espacio temporal importante, y acelerar o precipitar este proceso es contradictorio para el bien de la empresa. Así pues, se ha de llevar a cabo una secuencia lógica y realista donde todas las acciones y objetivos a cumplir se puedan llevar a cabo. Hay que ser consciente de que una persona (sucesor) que nunca ha trabajado en la empresa, pueda incorporarse de primeras en un lugar de presidencia y llevar a cabo las mismas acciones y con el mismo nivel que lo sucedido.
- **Planificar de manera realista:** es importante que la planificación sea realista. Esta planificación debe surgir de los estudios previos tanto de la empresa como de la familia. Un análisis de estas características nos ayudará a la determinación de las características comerciales y familiares que más ayudarán al proceso de planificación. Estas serían, por ejemplo, la determinación de qué posibles sucesores presentan las mejores aptitudes y actitudes para ser designado nuevo propietario y directivo.
 - **Planificar estratégicamente:** Se deben establecer objetivos claros y seguidamente desplegar todos los mecanismos que serán necesarios para lograr tales objetivos en las fechas establecidas. Aún así el éxito de la sucesión dependerá en gran medida del comportamiento y las decisiones de aquellas personas involucradas, y estas son imprevisibles.

3.3.3. Participantes en el proceso de sucesión

El propietario debe ser el guía y la persona encargada de tomar las decisiones del proceso de sucesión y comandar-lo, así que tanto el éxito como el fracaso recaerán en él, y es una presión que debe soportar en condición de presidente. Será la persona que tendrá que controlar el proceso de sucesión.

El propietario únicamente puede actuar solo en este proceso siempre y cuando tanto la familia como la empresa estén perfectamente estructuradas, y el propietario tenga un gran poder en sus manos y tenga la capacidad de planificar y administrar sus actos y los de los demás.

La familia y la empresa viven con miedo e incertidumbre este proceso y los propios propietarios presentan dudas sobre qué decisiones son las mejores para el bien común. Así pues estos miedos sólo se pueden reducir si otros miembros implicados pueden dar sus propias opiniones y preocupaciones en el futuro de la empresa. Así pues, cuanto

mayor sea la comunicación en torno a la planificación de la sucesión menos serán los conflictos que surgirán en un futuro. Además, la participación de estos individuos puede proporcionar información útil y puntos de vista diferentes en el proceso de planificación.

Estas personas que pueden apoyar y aconsejar al propietario son la propia familia, empleados, asesor, directivos ajenos a la empresa, amigos del propietario que han vivido situaciones similares ... Pero, el propietario siempre debe tener presente que estos consejos que le puedan llegar los puede tener o no en cuenta.

3.3.4. Problemas en el marco de la Planificación de la Sucesión.

Podemos distinguir dos principales problemas a los que debe hacer frente la empresa familiar. En primer lugar, los problemas derivados del funcionamiento de la empresa, y en segundo lugar, los problemas en la sucesión.

- Los problemas derivados del funcionamiento de la empresa familiar surgen normalmente debido a los conflictos de interés entre empresa y familia.
- Dentro de los problemas de la sucesión se debe distinguir entre los problemas fiscales y los conflictos familiares que surgen una vez llega el momento del traspaso generacional.

Lansberg (1988) identificó una serie de obstáculos a la hora de hacer la planificación de la sucesión, y los clasificó según guardan relación con el fundador, la familia, los empleados y el entorno general de la empresa.

• **El fundador:** En la gran mayoría de ocasiones, el fundador ha creado la empresa de donde no había nada antes, es la persona que tiene un vínculo más fuerte con la misma y con frecuencia se enfrenta a fuertes discusiones psicológicas a la hora de planificar su retirada. Algunos de los motivos por los que el fundador no quiere hacer frente a la planificación de la sucesión serían los siguientes:

- Miedo a la muerte: Para toda persona es difícil aceptar su mortalidad y más en aquellas personas que han sido capaces de crear una empresa y hacer que su familia gire alrededor de ella. Enfrentarse al hecho de que no siempre gobernarán in situ la empresa, o incluso saber que habrá un momento en que no serán la mejor persona para gestionar la empresa es un hecho demasiado doloroso para el propio fundador.
- Mostrarse reticente a abandonar su control y poder: La entrega de la autoridad puede representar un fuerte sacrificio para aquella persona acostumbrada a ejercitar por encima del resto.
- Pérdida de identidad: El propietario se siente muy identificado con la empresa y considerándola como uno de los mayores éxitos personales en su vida. La idea de abandonar la empresa puede considerarse una pérdida de poder personal.
- Perjuicio contra la planificación: Las energías del fundador suelen estar destinadas al trabajo del día a día y no dan mucho margen a la planificación formal, que consideran burocracia.

- Incapacidad de elección entre sus descendientes: la elección de un descendiente y no otro como futuro propietario y gestor de la empresa familiar puede verse como un trato preferencial de un hijo en detrimento de otro. Los valores familiares nos dicen que los hijos se tienen de amar y tratar por igual y no someterlos a un proceso de evaluación y selección.
 - Miedo a la jubilación: A menudo, los fundadores han dado y dedicado toda la vida a la empresa familiar, se da, que en caso de jubilación, el empresario no tenga otras tareas a llevar a cabo y que le satisfagan.
 - Envidia y rivalidad: "Nadie puede dirigir esta empresa tan bien como yo" es una visión que desarrollan muchos de los fundadores para no enfrentarse a la sucesión. Los fundadores desarrollan cierta rivalidad y envidias frente al sucesor que espera asumir la presidencia de la empresa.
- **La familia:** proporciona otra fuente de fuertes presiones a favor de evitar la planificación de la sucesión, especialmente la pareja del fundador.
 - La resistencia de la pareja al cambio: La pareja del fundador suele ser reticente a la jubilación de su cónyuge. Además, debería renunciar a las numerosas funciones clave que ha ejercido en relación a la empresa familiar. Al tener que abandonar este lugar de privilegio creará que afectará a su identidad social.
 - Tabúes familiares: Plantearse esta cuestión entre padres e hijos sobre el futuro de la familia después de la defunción de los padres es incomodo y especialmente al hacer frente a los temas económicos, pues puede llegar a dar la sensación, que en vez de preocuparse de la salud de los progenitores, los hijos están más pendientes de la posible herencia.
 - **Trabajadores y factores medioambientales:**
 - Inseguridad del puesto de trabajo: Para algunos trabajadores, en particular, aquellos altos cargos que llevan muchos años en la empresa y tienen una fuerte relación con el propietario, aunque luchen por la prosperidad y la continuidad de la empresa, consideran la llegada del sucesor como una amenaza, pues este puede llevar a cabo fuertes cambios en la organización y sentir la posibilidad de perder su puesto de trabajo.
 - Resistencia exterior al cambio: Los grupos de interés más cercanos e importantes en la empresa (clientes, proveedores,...) también estarán preocupados por el cambio y pueden llegar a no estar de acuerdo con la solución final y no confiar en esta nueva persona que se hará cargo de la empresa.

Así pues, podemos concluir que toda la problemática que rodea la continuidad de la empresa familiar está relacionada en el marco de la Planificación de la sucesión.

3.4. El Plan de sucesión.

Un plan de sucesión es un acuerdo que recoge un conjunto de acciones programadas y contrastadas encaminadas a la sustitución generacional de las personas que dirigen la empresa familiar.

Un plan de sucesión debe ser planteado como un proceso largo y no como un proyecto que se llevará a cabo una vez el fundador ya no se encuentra entre nosotros. Elaborar un plan de sucesión no es nada fácil y necesita tiempo. No existen planes estándar, cada empresa debe elaborar el que se adecue a sus características.

Hay autores como por ejemplo Bork *et al.* (1997) que nos proponen seis pasos generales que nos pueden ayudar a la hora de elaborar un plan de sucesión:

1. Conseguir que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Los familiares deben sacrificarse aunque se vean perjudicados por el bien de la empresa.
2. Los familiares deben trabajar unidos para el bien de la empresa y dejar de lado las actitudes competitivas.
3. Todo plan de sucesión debe tener una misión y un plan estratégico para seguir dirigiendo la empresa con eficiencia y eficacia.
4. Se debe crear un plan específico para todos los familiares que trabajan en la empresa familiar, para potenciar todas las fortalezas que tienen dichos trabajadores.
5. Se establecerá un consejo donde los directivos y altos ejecutivos puedan comunicarse y puedan debatir los asuntos tanto de la familia como de la empresa.
6. Establecer estructuras legales y financieras para poder ejecutar el plan de sucesión.

Es primordial desarrollar un Plan de Sucesión por escrito para las familias, que incorpore un método para tratar los aspectos prácticos y psicológicos del proceso de sucesión. Este Plan debe estar elaborado por un grupo de trabajo constituido por el propietario, algunos familiares y trabajadores de la máxima confianza. Este grupo además de desarrollar el Plan será el encargado de supervisar su implantación.

Una vez este Plan ha sido finalizado, se comunicará a la familia, trabajadores y personas ajenas a la empresa (Stakeholders) que tengan interés en la continuidad y éxito de la misma.

3.4. 1. El contenido del plan de sucesión

- **Definición del perfil ideal del sucesor**

El primer paso a realizar es definir cómo será el lugar de trabajo a ocupar sin tener en cuenta cuáles son los candidatos. Esta definición de trabajo debe ser realista y el empresario no tiene que buscar una copia de lo que es él, sino un perfil que crea que puede ser válido con el paso de los años.

Este perfil de persona que se busca debe requerir unas competencias mínimas:

1. Competencias Técnicas: El futuro gerente debe tener unos conocimientos sobre los productos y servicios que produce la empresa así como conocimientos más generales como serían idiomas, dominio de las TIC y otros estudios necesarios y complementarios a su puesto de trabajo.

2. Competencias Gerenciales: El gerente debe tener unos conocimientos en una serie de ítems como son la organización, finanzas, gestión de empresa y de personas así como ser un gran comunicador y motivador de sus trabajadores.
3. Competencias personales: El sucesor debe tener una serie de rasgos personales que le ayuden a ser el líder que la empresa necesita. Principios y valores, muy buena actitud hacia la empresa y una gran empatía con los que le rodean.

Una vez tengamos las bases de cómo debe ser el sucesor en la empresa familiar, se debe buscar el mejor candidato posible, lo que más se ajuste a las características descritas. Puede que haya un solo candidato y que a la vez sea el heredero, pero puede ser que encontremos más de un posible candidato dentro de la familia y que los podamos distribuir en diferentes funciones de la empresa, e incluso que la única solución sea un candidato externo a la familia.

• La Preparación del sucesor

La preparación del sucesor ha de ser anterior a cualquier traspaso de funciones de responsabilidad.

Este proceso de aprendizaje pasa por una adquisición de conocimiento (formación académica y específica), aplicación de estos conocimientos en estancias en empresas diferentes a la familiar y en estancias temporales en la misma empresa familiar, y finalmente aplicación tanto de los conocimientos académicos como de la experiencia acumulada mediante un soporte personalizado en la empresa familiar.

Según Gallo (1998) *"en la preparación del sucesor, lo importante es enseñar y ayudar a aprovechar las circunstancias de la vida para formarse"*. Establece tres niveles de preparación para el sucesor.

- La **preparación remota**: Es toda aquella preparación de un sucesor antes de realizar los 18 años o bien entrar en la universidad. Para entender mejor la preparación remota nos moveremos con dos premisas:
 - La conveniencia de que el predecesor y su pareja actúen de acuerdo a la siguiente frase: *"la persona humana solo puede amar lo que conoce, y si realmente lo ama, continuará con el esfuerzo de conocer cada vez más, para llegar a quererlo aún mejor"*. Los padres del sucesor deben dar una visión positiva de la empresa ante los sucesores, pues si el sucesor simplemente escucha discusiones y aspectos negativos de boca de sus padres con respecto a la empresa, poco a poco se irá alejando de la idea de hacérsela suya. Aunque se quiera transmitir positivismo, no se les debe presentar una situación idílica, sino formarlos a través de las virtudes humanas antes mencionadas como la laboriosidad y la tenacidad.
 - La segunda premisa hace referencia a los primeros contactos como miembro de la empresa familiar. Los sucesores pueden iniciar trabajos de práctica en la empresa familiar en épocas de vacaciones escolares como en verano con el fin de comenzar a querer la empresa y poder ejercitar desde joven las virtudes de la laboriosidad y la tenacidad. Estos trabajos deben ser rotativos y tener un responsable que los supervise, así como ofrecer una remuneración por el trabajo

realizado. Es importante no relacionar este tipo de trabajo como castigos por mal comportamiento o por sacar malas notas durante el curso escolar.

- **Preparación próxima:** La preparación próxima es aquella que se da entre los estudios universitarios y hasta la incorporación del sucesor en la empresa familiar. Este espacio de tiempo puede incluir estudios académicos tanto nacionales como internacionales, masteres, formación adicional y trabajo en empresas ajenas a la familiar. A menudo, los estudios universitarios no son directamente una sabiduría a aplicar directamente a la empresa, aún así son una buena escuela de formación en las virtudes humanas, y el hecho de conseguir el título es un síntoma de laboriosidad y tenacidad. Además, cada vez el mundo empresarial es más competitivo en muchos aspectos, así que toda formación suplementaria seguro que ayudará al sucesor.

Se debe orientar al sucesor a la hora de elegir sus estudios, para que estos se adecuen al máximo a las características de la empresa, pero no por ello quitarle la libertad de elección. El sucesor, a la hora de elegir sus estudios, debe tener en cuenta dos aspectos: en primer lugar debe dominar el mercado, el producto y el sector en que su empresa trabaja, así que debe procurar tener estudios basados en el sector empresarial en que se encuentra. Pero paralelamente debe ser consciente de que para dirigir una empresa es necesario entender de una serie de competencias que hemos mencionado anteriormente.

Es conveniente que parte de la formación del sucesor se lleve a cabo en el exterior, para conocer la manera de hacer en otros lugares. Así es tan importante hacer una parte de los estudios en el exterior como trabajar en empresas ajenas a la empresa. En cuanto a los estudios en el exterior, desarrollará la capacidad de desenvolverse en otros idiomas, aparte del aprendizaje de los mismos, y de hacerlo lejos del núcleo familiar y empresarial, donde uno tiene que adquirir un grado de madurez, personalidad y responsabilidades mayores a los que tiene al vivir en casa.

Trabajar en una empresa exterior durante unos años, además de aprender a mirar al exterior (tener que conocer los grupos de interés), tienes que aprender a hacerte valer en un lugar donde tu apellido no pesa por encima del de otros compañeros. Es una buena oportunidad para ganar seguridad en uno mismo y adquirir un prestigio que seguro que directivos no familiares y familiares pueden tener en la empresa familiar.

- **Preparación inmediata (in situ):** Llegados a este punto la preparación del sucesor es equivalente a la misma que tiene una persona joven con capacidades para llegar a ser en algún momento no muy lejano un miembro de alta dirección de una empresa. Pero la diferencia con un sucesor se encuentra en que éste debe llegar a ser el líder de una organización familiar. El sucesor debe desarrollar tres dimensiones para poder llevar a cabo bien su trabajo:
 - Se concretarán las funciones a realizar y los objetivos que debe alcanzar.
 - Se ha de fijar el grado de autonomía de que goza para poder conseguir los objetivos fijados y con qué mecanismos los puede conseguir.

- Debe conseguir ser uno más de la organización para así integrarse en la misma.

El sucesor no puede ser un trabajador destinado a observar y acompañar a los diferentes directivos para aprender, el sucesor lo que quiere es acción, ser participe del trabajo y del día a día de la empresa.

Para que la preparación inmediata de un sucesor esté mejor orientada al objetivo de llegar a ser un miembro del equipo directivo, es importante que las funciones que se le asignen estén relacionadas con las actividades de mejora del rendimiento de la empresa y consecución de objetivos.

Las responsabilidades que se le exigen al sucesor deben ser exigentes pero no deben encargarse misiones imposibles, pues puede ir en detrimento del sucesor y que acabe preguntándose si está preparado para asumir tal cargo en un futuro.

Estas misiones es importante que estén supervisadas por un tutor. No es necesario que este tutor sea el predecesor, de hecho es aconsejable que lo sean directivos ajenos a la familia. Este tutor debe ser el maestro de enseñanzas en altos cargos del sucesor, lo que llamamos como "padrino".

- **Elección de un/a candidato/a o equipo de gerencia**

Llega el punto en que hay que elegir a la persona que sucederá al propietario de la empresa en la gestión y control de la empresa. En este momento podemos encontrar diversas situaciones. La elección de cuál es el candidato ha sido designada con anterioridad y se le ha ido preparando con el paso de los años tal y como hemos descrito anteriormente. Puede ocurrir que este candidato no esté aún preparado para tomar las riendas de la empresa, o bien que exista más de una posibilidad para elegir al nuevo sucesor, y finalmente que nadie quiera hacer frente a la sucesión. Estas cuestiones las trataremos en los siguientes puntos.

- **El sucesor lógico (un solo candidato):** En este caso la elección es sencilla. Durante el proceso de sucesión se ha ido adaptando y trabajando para este momento, y ahora sólo habrá que comprobar que ha alcanzado todo el nivel de preparación (formación y experiencia) necesario para iniciar esta nueva etapa. La figura del sucesor lógico puede llevar controversia, antiguamente esta se atribuía a la figura del heredero, actualmente esta palabra está en desuso, pues el sucesor lógico debe ser aquel que está más preparado y pueda garantizar mejor el éxito y continuidad de la empresa familiar. Puede ser que el sucesor no haya llegado a su momento de madurez y que todavía no esté preparado para afrontar este reto. En este caso se nos abre un abanico de posibilidades.

Si el sucesor no está preparado para asumir el cargo, se debe analizar y saber el porqué de este hecho. Habrá que ver si estas circunstancias son temporales o prolongadas. Entre las causas temporales, debemos tener claro que nunca es tarde en la vida y que todo se puede arreglar menos la muerte. Estas pueden venir dadas por la muerte prematura del predecesor, por haber iniciado tarde la planificación de la sucesión... estas circunstancias son subsanables con el tiempo. Cuando esto sucede no debemos regalar al sucesor el lugar más alto en la dirección, podemos conseguir este hecho con un tiempo menor de lo que estaba establecido y acotar el

cronograma de tiempo, pero esta inclusión no debe ir ligada al apellido sino a los méritos y a la preparación del sucesor. Como solución, en estos casos, se puede optar por un sucesor temporal. Esta persona puede ser un directivo no familiar. Esta persona que actuará de puente entre generaciones normalmente es un empleado de la familia durante años, demostrando sobradamente que está al servicio de la familia durante años, demostrando lealtad a la empresa y a la familia. Estas personas también están interesadas en actuar como directivo por los siguientes motivos: En primer la posibilidad de desarrollar responsabilidades directivas de alto nivel que no habría conseguido en otra empresa. En segundo lugar, esta persona se siente importante y pleno miembro de la alta dirección de la familia, teniendo información crítica y decidiendo sobre el funcionamiento de la empresa. Y finalmente, el aumento en la remuneración que este hecho le supondría.

Entre las causas prolongadas, se debe aceptar que ha sucedido un error en el proceso de sucesión, posiblemente que se haya sido demasiado exigente con el sucesor.

- **Varios candidatos:** Cuando llegados al final del proceso de sucesión y éste se tenga que ir llevar a cabo y disponemos de más de un candidato, podemos optar por dos maniobras:
 - Después de establecer una competición interna, y con una decisión final objetiva, nombrar a un sucesor. De esta manera siempre tendremos un ganador y un perdedor. Además, se debe tener en cuenta que esta competición está ligada a los sentimientos pues se llevó a cabo entre miembros de la misma familia. La decisión final se tomará con criterios profesionales, así pues, el candidato elegido debe ser el que tenga un perfil competencial más cercano al ideal que necesita la empresa y ha sido descrito en el plan de sucesión.
 - Sucesión por un equipo en lugar de por un único sucesor: Afortunadamente vivimos en un tiempo en el que la igualdad entre las personas es un valor muy fuerte, en este caso los sucesores de la empresa familiar. Además, si sumamos que las empresas son cada vez más complejas y necesitan de diferentes estructuras para sobrevivir y conseguir los objetivos fijados, nos encontramos en una situación ideal donde el sucesor puede ser reemplazado por un grupo de familiares. Cada sucesor se puede ocupar de una división patrimonial diferente. Y la empresa será dirigida a partir de un consejo administrativo con los sucesores familiares y asesores ajenos a la empresa. De esta manera, todos los candidatos, que si están preparados para dirigir la empresa, tienen cabida en ella y ninguno se siente discriminado en relación a otro como si ocurre en el apartado anterior.

- **Traspaso de la dirección y la propiedad**

Una vez finalizada la preparación del candidato y el empresario ya ha decidido su relevo o relevos en la dirección de la empresa familiar, es un buen momento para iniciar el traspaso. Esta fase consiste en la transferencia de la propiedad de la empresa entre una generación y otra, el predecesor y el sucesor.

Este intercambio puede ser gradual, improvisado o programado (Tabla 3); aún así debemos ser conscientes que una sustitución no garantiza de inmediato resultados.

Tabla 3. Tipo de traspaso de dirección.

<p>1. Traspaso improvisado:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se dan por causas de fuerza mayor como el fallecimiento repentino del empresario.▪ El sucesor no está suficientemente preparado para asumir el traspaso.▪ El empresario no se encuentra en condiciones de ayudar al sucesor.▪ Este tipo de traspaso suele ser perjudicial para las empresas y hay que evitarlo siempre que se pueda, pues el rendimiento de la empresa cae por la falta de dirección.
<p>2. Traspaso programado:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se da cuando las relaciones no son muy fructíferas entre ambos, se contrata a un profesional de la gerencia externo para supervisar, y se lleva a cabo el traspaso en una fecha fijada.▪ Si la preparación del sucesor ha sido la correcta la empresa no debe sufrir ninguna consecuencia.
<p>3. Traspaso gradual:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El sucesor está acompañado por el sucedido en todo el proceso (mentoring).▪ Es el más habitual cuando las relaciones son buenas y el empresario quiere dejar su puesto al sucesor. Es la modalidad más gratificante para las dos partes.▪ Se sigue una programación, donde poco a poco, el sucedido va delegando más capacidad decisoria al sucesor, hasta que termina cubriendo la totalidad de la plaza.

Fuente: Guía para la elaboración de un Plan de sucesión familiar (ACCIÓ) Gencat.

• **La retirada de lo sucedido**

La primera consecuencia y a la vez la más evidente al llegar a este punto, es que el sucesor se convierte en el nuevo director general de la empresa y el sucedido lo deja de ser. Además, para el sucedido es un momento complicado e incluso doloroso para él. Debe abandonar el lugar de trabajo donde de la nada ha construido una empresa. Para el sucedido es una forma de aceptar su mortalidad (hecho muy difícil en empresarios que suelen tener un ego muy fuerte), significa dejar de ser el motor de la familia.

Hay empresarios, que debido a la fuerte dedicación durante años en la empresa familiar, una vez están retirados no encuentran que hacer con su tiempo, pues su única tarea en los últimos 40 años ha sido la empresa familiar. Si no logran manejar esta situación es probable que tengan problemas psicológicos e incluso puedan tener depresiones profundas sobre su papel en este mundo. Para evitar los problemas mencionados, al tiempo que redacta el Plan de sucesión debe pensar en una serie de aspectos sobre su retirada:

- **Seguridad financiera:** El aspecto económico del sucedido y su núcleo familiar son muy importantes, después de una vida dedicada a la empresa, no debe rebajar su nivel de vida, pues seguro que se ha ganado una plena jubilación. Para lograr esto, existen tres grandes fuentes de financiación de las que se puede ayudar:
 - Las Pensiones: Además de la pública, puede complementar con una de privada que ha podido prever con anterioridad.
 - Rendimientos: El empresario puede haber invertido en movilizad o inmovilizado ajeno a la empresa y cobrar dividendos de estos.
 - Venta: Algunos empresarios venden la empresa a sus sucesores o bien una parte a sus sucesores y la otra a capital externo para asegurarse una seguridad financiera y así alejarse definitivamente de la empresa familiar.

- **Modos de retirarse:** Hay varias maneras y niveles de retirada, a continuación establecemos 4:
 - No se retira: No existe ningún plan de sucesión, y en el caso que exista, se omite.
 - Por fuerza: Se retira por la presión que ejerce la familia.
 - Se retira: Tiene un plan de sucesión y lo respeta.
 - Se desentiende: Abandona toda relación con la empresa.

- **Colaboración con la empresa:** Si la salud y la edad le respetan, prescindir de la sabiduría y la experiencia del sucesor puede ser un precio demasiado elevado. El antiguo propietario puede echar una mano a la empresa pero en funciones alejadas de la gestión diaria.

4. Conclusiones

Este trabajo presenta tres finalidades diferenciadas en cada uno de sus apartados. En el primer capítulo buscábamos una definición de empresa familiar. En el segundo se quería estudiar la importancia de planificar la sucesión de la empresa familiar. Y por último, en el tercer elaborar una pequeña guía para llevar a cabo de manera satisfactoria un plan de sucesión.

El concepto de empresa familiar es muy amplio, de hecho, es la estructura empresarial con mayor presencia en todo el mundo en cifras de números de empresas, creación de trabajo y riqueza.

Cuando tenemos que definir empresa familiar surgen muchas definiciones posibles, no hay ninguna de estándar entre los estudiosos y mucho menos hay ninguna falsa. Todas las definiciones hacen referencia a diferentes áreas que representan diferentes agentes implicados en la empresa familiar: La familia, la propiedad y la gestión.

Para que a una empresa se la pueda llamar familiar, la familia propietaria debe estar presente en algunos de los aspectos anteriormente referenciados. Si bien en este apartado hay que incluir que para entender una empresa como familiar, se debe tener el deseo de prolongar esta en el paso de los años a través de las generaciones futuras.

Por lo tanto, la sucesión es la característica fundamental que diferencia la empresa familiar del resto. La sucesión se caracteriza por el traspaso del poder e influencia del fundador-propietario a los sucesores. Para llevar a cabo este traspaso es necesario elaborar un plan de sucesión, que requiere tiempo y mucho esfuerzo, además de no existir un plan estándar.

La sucesión, si tu anhelo como propietario es que la empresa perdure en el tiempo en las manos de la familia, es un evento drástico e inevitable, de aquí la importancia de la planificación. Son pocas las empresas que inician un proceso de planificación, siendo esta la causa de la alta mortalidad de las empresas familiares, donde sólo un 30% consigue llegar a una segunda generación.

La sucesión es uno de los problemas más relevantes y más críticos al que una empresa familiar debe hacer frente, es motivo de controversia y discusión si no se han dialogado anteriormente las bases de la sucesión. Por este motivo me gusta decir que, además de un sucesor y la predisposición de un predecesor para poder llevar a cabo la sucesión, es necesario que la empresa esté asentada sobre unas bases económicas y administrativas sólidas, y teniendo presente que la selección del futuro líder de la empresa, se realizará esencialmente en función de dos aspectos: las competencias técnicas y las competencias personales.

Referencias:

- Amat, J.M. (2004). "La sucesión en la empresa familiar". Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto, Bilbao.
- Bjuggren, P.O. y Sund, L.G. (2001). "Strategic decision making in intergenerational successions of small and medium size family owned businesses". *Family Business Review*, 14(1), pp.11-23.
- Bork, D.; Jaffe, D.; Lane, S.; Dashew, L. i Heisler, Q. (1997). "Cómo trabajar con la empresa familiar". Granica.
- Casillas, J.C.; Díaz, C. y Vázquez, A. (2005). "La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones". Thomson Paraninfo.
- Churchill, N.C. y Hatten, K.J. (1987). "Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, 11(3), pp.51-64.
- Gallo, M.A. y García Pont, C. (1989). "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*, 39, pp.67-85.
- Gallo, M.A. (1995). "Empresa familiar: Textos y casos". Ed. Praxis. pp.XVI-XVII.
- Gallo, M.A. (1998). "La sucesión en la empresa familiar". Servicio de Estudios de la Caixa.
- Guinjoan, M.; Murillo, C. y Pons, J. (2004). "L'empresa familiar a Catalunya. Quantificació i característiques". CIDEM. Barcelona.
- Handler, W.C. (1992). "The succession experience of the next generation". *Family Business Review*, 5(3), pp.283-307.
- Lansberg, I. (1988). "The succession conspiracy". *Family Business Review*, summer 1988.
- Lea, J.W. (1993). "La successió del management en l'empresa familiar". Granica.

- Litz, A. (1995). "The family business: Toward definitional clarity". *Family Business Review*, 8(2), pp.71-81.
- Treviño. R.N. (2010). "Empresas familiares. Visión Latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad". Pearson Educación.