



Empresa familiar: Procés de successió i pla de successió.

Albert Puig Castán

Graduat en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat de Lleida.

* Correu de contacte: apcl@alumnes.udl.cat

Rebut 23 maig 2015; revistat 9 octubre 2015, acceptat 15 octubre 2015

Resum

Donada la importància de l'empresa familiar i transcendència en diversos àmbits del nostre dia a dia (econòmics, professional, empresarial...), resulta interessant endinsar-se en el seu món i les seves particularitats. El procés de successió és la gran problemàtica en l'empresa familiar, i resulta cabdal per diferenciar una empresa familiar d'una no familiar. Donada la dificultat en el procés de successió, en aquest treball es presenta una petita guia per elaborar un pla de successió, i si bé cap empresa és igual, és pretén proporcionar un bon punt de partida per a que el procés de successió resulti satisfactori.

Classificació JEL: M10

Paraules Clau: Empresa familiar, Procés de successió, Pla de Successió, Planificació.

1. Introducció

Les empreses familiars desenvolupen un paper molt important en les economies del món. La seva incidència és tant al nostre país com a la resta, ho demostra la participació que tenen en l'economia. L'empresa familiar representa aproximadament un 65% del total de les empreses, crea el 60% dels llocs de treball i genera una riquesa d'entre el 65 i el 70% del PIB mundial.

La incidència de l'Empresa Familiar tant a Catalunya, Espanya i la Unió Europea es demostra amb la seva importància dins les economies, tant en termes de creació de riquesa i treball, tal com indiquen les següents dades:

- A Catalunya (Guinjoan *et al.*, 2004):
 - Suposen el 65% del total de les empreses;
 - Generen el 57% d'ocupació;
 - Desenvolupen al voltant del 55 i el 60% del PIB

- A nivell provincial Girona amb un 80% és la província amb el índex d'empreses familiars sobre les totals més elevat, la segueixen Tarragona amb un 73%, Lleida amb un 72% i finalment Barcelona amb un 63%.
- A Espanya (dades extretes de EADA Business School):
 - Aproximadament hi ha uns 3 milions d'empreses familiars al territori espanyol, el que suposa entre un 75 i 85% del total de les empreses;
 - Proporcionant més del 60% de l'ocupació privada;
 - Generant al voltant del 70% del PIB del país;
 - Realitzen el 60% de les exportacions totals;
 - I finalment dir que entre el 25 i 30% de les 100 empreses més grans són familiars.
- A la Unió Europea:
 - Constitueixen més del 60% sobre el total de les empreses;
 - De les 100 empreses més grans, el 25% són familiars;
 - Desenvolupen al voltant del 65% del PIB dels Països de l'Europa Occidental.

L'estàndard d'empresa familiar és una empresa més aviat jove i no massa gran, bàsicament petita i mitjana empresa. El primer motiu ve provocat per l'alt índex de mortalitat de l'empresa en el seu traspàs generacional, característica principal del nostre estudi. Tot i així, les empreses familiars, sense importar la seva dimensió, facturació, nombre empleats o situació geogràfica, totes presenten un propi drama intern: els conflictes d'interès generats entre la família i l'empresa o el repte del procés de successió.

La successió és una de les característiques que fa diferents de la resta a l'empresa familiar, i tot i la importància d'aquesta, els empresaris, tot i sabedors que una no planificació pot suposar la desaparició de l'empresa, són molt pocs els que la duen a terme. De fet, només un 30% de les empreses familiars superen la primera generació, i d'aquestes, només un 15% arriben a la tercera generació. Així doncs, en el darrer capítol del treball, proposem una guia estàndard de pla de successió, sent plenament conscients que cada empresa té les pròpies característiques i matisos que la fa diferent a la resta.

El treball es divideix de la següent manera: en el següent apartat definim l'empresa familiar i analitzem els seus trets característics. Como hem comentat anteriorment, la successió és un tret diferenciador de les empreses familiars i és el motiu principal de la mortalitat d'aquestes. Per aquest motiu en el següent apartat tractarem tota aquesta casuística. A continuació s'elabora una guia per dur a terme un pla de successió. I finalment es mostren les principals conclusions del treball.

2. Empresa familiar: definició i característiques

El concepte i definició d'empresa històricament ha estat molt complicada, degut a que, una empresa tant pot significar, un projecte, una activitat econòmica o un element jurídic per endreçar tots aquells béns materials que se disposen.

Entrats de ple en la definició d'empresa familiar podem afirmar, després de revisar la literatura, que ni la mateixa Unió Europea ni els diferents Instituts d'empreses familiars d'arreu d'Europa han estat capaços d'aconseguir i acordar un concepte únic.

Tot i així la majoria de les definicions giren al voltant de tres aspectes, que a la vegada coincideixen amb les tres característiques que el professor Gallo (1995) utilitza per a delimitar les empreses familiars:

1. Propietat o control sobre l'empresa;
2. El poder de la família sobre l'empresa (gestió);
3. La intenció de transferir l'empresa a les pròximes generacions.

Així doncs aquests tres aspectes són considerats en la majoria de les definicions d'empresa familiar.

En relació amb la propietat, s'ha de tenir en compte per exemple el percentatge de propietat i participació que té la família sobre el capital de l'empresa. Doncs se pot donar que la família propietària que ha comprat l'empresa en qüestió, no sigui l'encarregada de portar la direcció i gestió d'aquesta. Dit aquest possible exemple, i en el meu parer, per considerar empresa familiar, la família tant ha de controlar el capital majoritari com dur a terme les tasques executives. Finalment pel que fa a la continuïtat, s'ha de considerar l'opció que generacions futures segueixin sent propietàries de l'empresa familiar.

Un exemple que mostra les diferents opinions sobre quins conceptes defineixen la empresa familiar, el trobem en la taula següent, on agafant d'inici, els tres aspectes que anteriorment hem comentat de Gallo (1995), veurem els diferents punts de vista dels autors més reconeguts.

Taula 1. Aspectes que defineixen l'empresa familiar (Casillas *et al.*, 2005).

	Propietat i Control	Gestió	Continuïtat
Gallo	Si	Si	
Ward	Si		Si
Amat		Si	Si
Lansberg	Si		
Handler	Si	Si	
Litz	Si	Si	Si

Així doncs, podem extreure, que el caràcter familiar d'una empresa es clarament multi-dimensional, on la propietat-control, la participació en la gestió i les intencions de transmetre l'empresa a les següents generacions constitueixen els tres aspectes bàsics.

L'empresa familiar es diferencia de les no familiars per un seguit de característiques tant positives com negatives que la fan diferent a la resta de tipus d'empresa. En el quadre següent podrem apreciar aquest conjunt d'aspectes i fets diferenciadors.

Taula 2. Característiques corresponents a l'empresa familiar.

POSITIVAS	NEGATIVAS
Gran atenció a la qualitat	Barreja de propietat-direcció i gestió
Coneixement dels Stakeholders	Mortalitat elevada en el procés de successió
Perspectiva d'inversió a L/T	Nepotisme en certes situacions
Empatia amb els clients	Barreja de conflictes empresa-família
Costos laborals baixos	Escassa professionalització dins de l'empresa
Dedicació superior a la resta d'empreses	No existència de protocols i plans de successió
Sentiment de pertinença dels treballadors	

Font: Elaboració pròpia

Donades les característiques, podem afirmar que aquelles empreses familiars que se sobreposen als fets negatius com la barreja de propietat-direcció i gestió, tenen capacitat de diferenciació entre família i empresa i finalment treballen en un protocol i en la continuació de l'empresa en les següents generacions, seran aquelles que més èxit aconseguiran i més temps perduraran.

Així doncs per finalitzar, la clau de l'èxit en l'empresa familiar se troba en mantenir el lideratge empresarial dins de la pròpia família i a la vegada saber gestionar l'empresa el més allunyat possible de la família.

3. La successió en l'empresa familiar

Per l'empresa familiar, a més a més de ser viable econòmicament, un dels objectius més importants que presenta és transmetre l'empresa a la següent generació, i la clau per aquesta continuïtat radica en fer front a la successió de l'empresa familiar.

Aquest traspàs generacional és un dels problemes essencials que ha d'abordar l'empresa, i de fet, és una raó de l'alta mortalitat de les empreses familiars. Només el 30% de les empreses familiars sobreviuen a la primera generació, i d'aquestes només el 15% passen a una tercera generació. És a dir, solament una de cada deu empreses familiars arriben a la figura del nét. Per altra banda, a causa de l'experiència, el pas a la quarta generació és molt més fructífera, doncs un 70% de les empreses aconseguixen donar aquest pas (Bjuggren i Sund, 2001).

Si ens fixem en l'estat espanyol, la meitat de les empreses familiars no arriben a complir els 5 anys de vida. Entre aquest 50% que sobreviu, només un terç passa a una segona generació. Mentre que el 83% de les empreses familiars no arriba a la tercera generació (Gallo i Garcia Pont, 1989).

Altres dades significatives relatives a aquest procés són les recollides en el treball d'Amat (2004):

- Només el 40% dels empresaris entre 55 i 65 anys han planificat la successió.
- Únicament un 25% de les empreses familiars redacten el seu pla de successió.
- Els fundadors a l'edat de 65 anys, un 50% d'aquests se retira, i en canvi, un 23% preveu fer-ho més endavant.
- Un 70% de les empreses té conflictes familiars durant el procés.

Analtzant les dades, es pot afirmar, que la continuïtat de les empreses familiars d'una generació a una altra dependrà de la planificació de la successió. El procés de successió és transcendental si és vol la continuïtat de l'empresa familiar. És molt important, iniciar el procés de successió amb suficient antelació. Així doncs, la continuïtat de l'empresa familiar d'una generació a una altra radica en si es va planificar o no aquest procés.

Tot i sabent la importància que té l'elaboració d'un pla de successió per escrit, per assegurar-se la possibilitat de que l'empresa familiar continuï en les següents generacions, les empreses familiars no solen fer-lo (Casillas *et al.*, 2005).

3.1. Definició del procés de successió

Per definició, la successió és un procés durant el qual els rols i tasques del predecessor i el successor evolucionen independentment, fins que se creuen i s'empalmen. La finalitat de la successió és transferir tant l'administració com la propietat del negoci a la següent generació (Trevinyo, 2010).

La successió familiar, s'ha d'entendre com un procés llarg que s'inicia quan el succeït entra el càrrec i finalitza amb el traspàs del control, gestió i propietat a la següent generació. És el procés més crític (a causa de les emocions i possibles enfrontaments familiars) que una empresa familiar ha de fer front, però a la vegada el més important. Abarca la creació dels documents que organitzin la transferència de la propietat de la firma, des del propietari fins als altres membres de l'empresa, familiars...de la forma més eficient possible.

Un seguit d'elements bastant crítics a l'hora de ser o no ser satisfactoris en aquest procés són: l'actitud del líder per assumir que ha d'abandonar les regnes del vaixell, la relació d'aquest amb els seus successors i la planificació i gestió del traspàs de poder.

3.2. Etapes del procés de successió en l'empresa familiar

S'ha de considerar la transmissió de l'empresa familiar de generació en generació com un procés on hi ha diferents etapes. Molts autors han escrit sobre quines i com són aquestes diferents etapes. Per exemple, Churchill i Hatten (1987) desenvolupen un enfocament de cicle de vida entre el pare i el fill en el procés de successió, establint quatre etapes.

1. Etapa de propietari-directiu: El propietari de l'empresa (fundador) és l'únic membre de la família implicat a l'empresa. Aquest fet només és pot donar en la transmissió de primera a segona generació.

2. Etapa d'entrenament i formació: El futur successor entra a treballar a l'empresa familiar, coneix l'empresa i les seves característiques i estudia per aprendre sobre l'empresa. En aquesta fase encara no obté càrrecs importants.
3. Etapa d'associació o vida en comú entre pare i fill: Ens trobem a la recta final del procés de successió, el fill obté càrrecs importants dins de l'empresa, com serien director de departament i membre del consell o assemblea, és l'última fase abans que el succeït renunciï al càrrec i sigui nomenat el nou propietari.
4. Etapa de transferència de poder: les responsabilitats canvien de mans cap al successor, i passa a ser nou propietari.

Per la seva banda, Gallo (1998) diu que s'hauria de començar a estructurar el problema de la successió establint les parts que componen aquest problema i com se relacionen entre elles. Així doncs el procés de successió està format per:

1. La preparació del successor (veure apartat 3)
2. El desenvolupament de l'organització.
3. El desenvolupament de les relacions entre l'empresa i la família.
4. La jubilació del successor.

Mentre que Lansberg (1988) afirma que en cadascuna de les etapes s'ha de desenvolupar una sèrie de tasques per aconseguir l'èxit del traspàs generacional, així doncs, les tasques bàsiques implicades en la planificació de la successió inclourien:

1. Formulació i participació en una visió viable del futur on el fundador no està a càrrec de l'empresa familiar més temps del acordat.
2. Selecció i entrenament del successor del fundador així com el futur equip directiu.
3. Disseny del procés a través el qual el poder serà transmès de la generació actual a la pròxima.
4. Desenvolupament d'un pla públic que especifiqui com seran assignats els béns familiars i la propietat empresarial entre els hereus del successor.
5. Disseny i provisió de personal de les estructures necessàries per efectuar el canvi.
6. Educar a la família per a que entengui els drets i responsabilitats que apareixen amb els diversos rols que els membres podrien assumir en un futur.

Òbviament, existeixen varies opinions entre els estudiosos de l'empresa familiar, sobre quines etapes s'han de seguir, però en totes hi ha unes premisses claus i que coincideixen entre elles.

1. Importància de tenir redactat el disseny de com s'efectuarà aquest Pla de successió.
2. Preparació tant del successor com de la família en el moment en que arribi el canvi.
3. La retirada del fundador.

3.3. Qüestions bàsiques del procés de successió

3.3.1. Quan comença el procés de successió

La successió s'ha de començar a planificar el més aviat quan sigui possible per part del propietari, així ho demostren els investigadors en Empresa Familiar. Com més aviat s'inicia la planificació, més grans són les probabilitats d'èxit. Lea (1993) va dur a terme un estudi de 42 empreses familiars, i va demostrar una relació entre el temps d'anticipació a la planificació i l'èxit en la continuïtat de l'empresa familiar. D'aquest estudi se'n va extreure el següent: de les 42 empreses analitzades només 14 havien iniciat la seva planificació abans de fer efectiva la transferència de propietat a la següent generació, i d'aquestes empreses 12 van realitzar amb èxit la transició.

Si ens endinsem en diferents autors, trobem diferents opinions de quan és el més aviat possible. Alguns creuen que la planificació s'ha de començar a dur a terme quan el futur successor inicia la primària a l'escola. En aquest cas hi trobem un inici molt prematur, donat que al successor se li marca el camí que ha de seguir sense que ell tingui capacitat de decidir i ni tant sols capacitat d'adonar-se que significa tal decisió per a ell. Altres afirmen que la successió ha de començar 15 anys abans de la transferència de poder, en aquest punt, s'ha de dir que no és tenen en compte situacions externes com podria ser la mort del propietari de sobte.

En la meua opinió, aquests autors passen per alt un aspecte fonamental i que és imprescindible abans d'iniciar la planificació, tenir en compte la situació financera i perspectives econòmiques de futur. Així doncs, la planificació de la successió s'ha d'iniciar un cop l'empresa tingui unes bases sòlides i perspectives de durabilitat de l'empresa dins de la família. D'aquesta manera ordenem les necessitats de l'empresa d'una forma més lògica, abans d'iniciar la transferència de l'empresa hem d'estar segurs que aquesta pot sobreviure, una vegada tinguem clars aquests aspectes, podrem parlar de continuïtat.

Sempre hem de considerar un aspecte que l'ésser humà no pot controlar, la mort prematura del succeït, així doncs, un cop estem en disposició de poder iniciar una planificació, com més aviat aquesta estigui finalitzada per escrit, serà millor per poder fer front a malaurades situacions.

3.3.2. Requisits per una planificació eficaç.

Per a que la planificació de la successió sigui realista, ha de complir tres requisits, que és més difícil del que un pot pensar tenir-los presents en la planificació: Planificació objectiva, realista i estratègica.

- **Planificació objectiva:** L'empresari, després d'una vida dedicada a l'empresa familiar, s'esforça per deixar les millors condicions als seus successors i així garantir una seguretat a la família. Però aquest sentiment, de planificar amb el cor i no amb el cap, fa esdevindre difícil una planificació objectiva. A més a més en la planificació de la successió sempre existeix un conflicte moral entre l'apartat econòmic i la família. Un pla de successió objectiu s'ha de fer en concordança en les noves habilitats del successor, establint objectius realistes que ell pugui assumir. En el contrari el successor pot entrar en una espiral negativa des d'un inici.

En una planificació objectiva és necessari:

- Formular clarament els objectius: Els objectius que s'establiran han de ser precisos i han de poder respondre a tres preguntes: Quines seran les necessitats de l'empresa en la següent generació? Com se poden satisfer tals necessitats? I finalment, Quan?.
 - Establir prioritats: L'empresa familiar només sobreviurà amb una bona estructura financera, així doncs els objectius a llarg termini per assegurar la viabilitat de l'empresa han de ser més importants que els anhels familiars, sobretot en relació a la propietat i administració de l'empresa.
 - Accions per a satisfer els objectius: Tots els objectius definits en la planificació de la successió han d'estar acompanyats per les accions necessàries per a realitzar tal objectiu.
 - El disseny i implantació d'un cronograma: La transferència de la propietat i l'administració d'una empresa requereix d'un espai temporal important, i accelerar o precipitar aquest procés és contradictori per al bé de l'empresa. Així doncs, s'ha de dur a terme una seqüència lògica i realista on totes les accions i objectius a complir se puguin dur a terme. S'ha de ser conscient que una persona (successor) que mai ha treballat en l'empresa pugui incorporar-se de primeres en un lloc de presidència i dur a terme les mateixes accions i amb el mateix nivell que el succeït.
- **Planificar de manera realista:** és important que la planificació sigui realista. Aquesta planificació ha de sorgir dels estudis previs tant de l'empresa com de la família. Un anàlisi d'aquestes característiques ens ajudarà a la determinació de les característiques comercials i familiars que més ajudaran al procés de planificació. Aquestes serien, per exemple, la determinació de quins possibles successors presenten les millors aptituds i actituds per ser designat nou propietari i directiu.
 - **Planificar estratègicament:** S'han d'establir objectius clars i seguidament desplegar tots els mecanismes que seran necessaris per aconseguir tals objectius en les dates establertes. Tot i així l'èxit de la successió dependrà en gran mesura del comportament i les decisions d'aquelles persones involucrades, i aquestes són imprevisibles.

3.3.3. Participants en el procés de successió

El propietari ha de ser el guia i la persona encarregada de prendre les decisions del procés de successió i comandar-lo, així doncs tant l'èxit com el fracàs recauran en ell, i és una pressió que ha de suportar en condició de president. Serà la persona que tindrà que controlar el procés de successió.

El propietari només pot actuar sol en aquest procés sempre i quan tant la família com l'empresa estiguin perfectament estructurades, i el propietari tingui un gran poder en les seves mans i tingui la capacitat de planificar i administrar els seus actes i els dels altres.

La família i l'empresa viuen amb por i incertesa aquest procés i els propis propietaris presenten dubtes sobre quines decisions són les millors per al bé comú. Així doncs

aquestes pors només se poden reduir si altres membres implicats poden donar les seves pròpies opinions i preocupacions en el futur de l'empresa. Així doncs, com més gran sigui la comunicació al voltant de la planificació de la successió menys seran el conflictes que sorgiran en un futur. A més a més, la participació d'aquests individus pot proporcionar informació útil i punts de vista diferents en el procés de planificació.

Aquestes persones que poden donar suport i aconsellar al propietari són la pròpia família, empleats, assessor, directius aliens a l'empresa, amics del propietari que han viscut situacions similars... Però, el propietari sempre ha de tenir present que aquests consells que li puguin arribar els pot tenir o no en compte.

3.3.4. Problemes en el marc de la Planificació de la Successió

Podem distingir dos principals problemes als qual ha de fer front l'empresa familiar. En primer lloc, els problemes derivats del funcionament de l'empresa, i en segon lloc, els problemes en la successió.

- Els problemes derivats del funcionament de l'empresa familiar sorgeixen normalment degut als conflictes d'interès entre empresa i família.
- Dins dels problemes de la successió s'ha de distingir entre els problemes fiscals i els conflictes familiars que sorgeixen un cop arriba el moment del traspàs generacional.

Lansberg (1988) va identificar una sèrie d'obstacles a l'hora de fer la planificació de la successió, i els va classificar segons si guarden relació amb el fundador, la família, els empleats i l'entorn general de l'empresa.

• **El fundador:** En la gran majoria d'ocasions, el fundador ha creat l'empresa d'on no havia res abans, és la persona que té un vincle més fort amb la mateixa i sovint s'enfronta a fortes discussions psicològiques a l'hora de planificar la seva retirada. Alguns dels motius pels quals el fundador no vol fer front a la planificació de la successió serien els següents:

- Por a la mort: Per a tota persona és difícil acceptar la seva mortalitat i més en aquelles persones que han estat capaces de crear una empresa i fer que la seva família giri al voltant d'ella. Enfrontar-se al fet que no sempre governaran in situ l'empresa, o fins i tot saber que haurà un moment en què no seran la millor persona per gestionar l'empresa és un fet massa dolorós per al propi fundador.
- Mostrar-se reticent a abandonar el seu control i poder: L'entrega de l'autoritat pot representar un fort sacrifici per aquella persona acostumada a exercitar per damunt de la resta.
- Pèrdua d'identitat: El propietari se sent molt identificat amb l'empresa i considerant-la com un dels majors èxits personals a la seva vida. La idea d'abandonar l'empresa pot considerar-se una pèrdua de poder personal.

- Perjudici contra la planificació: Les energies del fundador solen estar destinades a la feina del dia a dia i no donen molt de marge a la planificació formal, que consideren burocràcia.
 - Incapacitat d'elecció entre els seus descendents: l'elecció d'un descendent i no un altre com a futur propietari i gestor de l'empresa familiar pot veure's com un tracte preferencial d'un fill en detriment d'un altre. Els valors familiars ens diuen que els fills se tenen d'estimar i tractar per igual i no sotmetre'ls a un procés d'avaluació i selecció.
 - Por a la jubilació: Sovint, els fundadors han donat i dedicat tota la vida a l'empresa familiar, se dona, que en cas de jubilació, l'empresari no tingui altres tasques a dur a terme i que el satisfacin.
 - Enveja i rivalitat: “ Ningú pot dirigir aquesta empresa tant bé com jo” és una visió que desenvolupen molts dels fundadors per no enfrontar-se a la successió. Els fundadors desenvolupen certa rivalitat i enveges enfront del successor que espera assumir la presidència de l'empresa.
- **La família:** proporciona una altra font de fortes pressions a favor d'evitar la planificació de la successió, especialment la parella del fundador.
 - La resistència de la parella al canvi: La parella del fundador sol ser reticent a la jubilació del seu cònjuge. A més a més, hauria de renunciar a les nombroses funcions clau que ha exercit en relació a l'empresa familiar. Al tenir d'abandonar aquest lloc de privilegi creurà que afectarà a la seva identitat social.
 - Tabús familiars: Plantejar-se aquesta qüestió entre pares i descendents sobre el futur de la família després de la defunció dels pares és incòmode i especialment al fer front al tema econòmic, doncs pot arribar a donar la sensació, que en comptes de preocupar-se de la salut dels progenitors, els fills estan més pendents de la possible herència.
 - **Treballadors i factors mediambientals:**
 - Inseguretat del lloc de treball: Per alguns treballadors, en particular, aquells alts càrrecs que porten molts anys a l'empresa i tenen una forta relació amb el propietari, tot i que lluitin per la prosperitat i la continuïtat de l'empresa, consideren l'arribada del successor com una amenaça, doncs aquest pot dur a terme forts canvis en l'organització i sentir la possibilitat de perdre el seu lloc de treball.
 - Resistència exterior al canvi: Els grups d'interès més propers i importants en l'empresa (clients, proveïdors..) també estaran preocupats pel canvi i poden arribar a no estar d'acord en la solució final i no confiar en aquesta nova persona que se farà càrrec de l'empresa.

Així doncs, podem concloure que tota la problemàtica que rodeja la continuïtat de l'empresa familiar està relacionada en el marc de la Planificació de la successió.

3.4. El Pla de successió

Un pla de successió és un acord que recull un conjunt d'accions programades i contrastades encaminades a la substitució generacional de les persones que dirigeixen l'empresa familiar.

Un pla de successió ha de ser plantejat com un procés llarg i no com un projecte que s'ha de dur a terme un cop el fundador ja no es troba entre nosaltres. Elaborar un pla de successió no és gens fàcil i necessita temps. No existeixen plans estàndard, cada empresa n'ha d'elaborar un el qual s'adeqüi a les seves característiques.

Hi ha autors com per exemple Bork *et al.* (1997) que ens proposen sis passos generals que ens poden ajudar a l'hora d'elaborar un pla de successió:

1. Aconseguir que tots els membres de la família se comprometin a treballar en la planificació de la successió. Els familiars han de sacrificar-se encara que se vegin perjudicats per al bé de l'empresa.
2. Els familiars han de treballar units per al bé de l'empresa i deixar de banda les actituds competitives.
3. Tot pla de successió ha de tenir una missió i un pla estratègic per a seguir dirigint l'empresa amb eficiència i eficàcia.
4. S'ha de crear un pla específic per a tots els familiars que treballen a l'empresa familiar, per a potenciar totes les fortaleses que tenen dits treballadors.
5. S'ha d'establir un consell on els directius i alts executius puguin comunicar-se i puguin debatre pels assumptes tant de la família com de l'empresa.
6. Establir estructures legals i financeres per poder executar el pla de successió.

És primordial desenvolupar un Pla de Successió per escrit per a les famílies, que incorpori un mètode per a tractar els aspectes pràctics i psicològics del procés de successió. Aquest Pla ha d'estar elaborat per un grup de treball constituït pel propietari, alguns familiars i treballadors de la màxima confiança. Aquest grup a més a més de desenvolupar el Pla serà l'encarregat de supervisar la seva implantació.

Una vegada aquest Pla ha estat finalitzat, s'ha de comunicar a la família, treballadors i persones alienes a l'empresa (Stakeholders) que tinguin interès en la continuïtat i èxit de la mateixa.

3.4. 1. El contingut del pla de successió

- **Definició del perfil ideal del successor**

El primer pas a dur a terme és definir com serà el lloc de treball que s'ha d'ocupar sense tenir en compte quins són els candidats. Aquesta definició de treball ha de ser realista i l'empresari no ha de buscar una còpia del que és ell, sinó un perfil que cregui que pot ser vàlid amb el pas dels anys.

Aquest perfil de persona que se busca ha de requerir unes competències mínimes:

1. *Competències Tècniques*: El futur gerent ha de tenir uns coneixements sobre els productes i els serveis que produeix l'empresa així com coneixements més generals com serien idiomes, domini de les TIC i altres estudis necessaris i complementaris al seu lloc de treball.
2. *Competències Gerencials*: El gerent ha de tenir uns coneixements en una sèrie d'ítems com són l'organització, finances, gestió d'empresa i de persones així com ser un gran comunicador i motivador dels seus treballadors.
3. *Competències personals* : El successor ha de tenir una sèrie de trets personals que l'ajudin a ser el líder que l'empresa necessita. Principis i valors, molt bona actitud envers l'empresa i una gran empatia amb els que el rodegen.

Una vegada tinguem les bases de com ha de ser el successor en l'empresa familiar, s'ha de buscar el millor candidat possible, el que més s'ajusti a les característiques descrites. Potser que hagi un sol candidat i que a la vegada sigui l'hereu, però potser que trobem més d'un possible candidat dins de la família i que els puguem distribuir en diferents funcions de l'empresa, i fins i tot, que l'única solució sigui un candidat extern a la família.

- **La Preparació del successor**

La preparació del successor ha de ser anterior a qualsevol traspàs de funcions de responsabilitat.

Aquest procés d'aprenentatge passa per una adquisició de coneixement (formació acadèmica i específica), aplicació d'aquests coneixements en estades a empreses diferents a la familiar i en estades temporals a la mateixa empresa familiar, i finalment aplicació tant dels coneixements acadèmics com de l'experiència acumulada mitjançant un suport personalitzat en l'empresa familiar.

Segons Gallo (1998) "*en la preparació del successor, l'important és ensenyar i ajudar a aprofitar les circumstàncies de la vida per a formar-se*". Estableix tres nivells de preparació per al successor.

- **La preparació remota**: És tota aquella preparació d'un successor abans de realitzar els 18 anys o bé entrar a la universitat. Per entendre millor la preparació remota ens mourem amb dues premisses:
 - La conveniència de que el predecessor i la seva parella actuïn d'acord amb la següent frase: "*la persona humana solament pot estimar allò que coneix, i si realment ho estima, continuarà amb l'esforç de conèixer cada vegada més, per arribar a estimar-ho encara millor*". Els pares del successor han de donar una visió positiva de l'empresa davant dels successors, doncs si el successor simplement escolta discussions i aspectes negatius de boca dels seus pares pel que fa a l'empresa, a poc a poc s'anirà allunyant de l'idea de fer-se-la seva. Tot i voler transmetre positivisme, no se'ls ha de presentar una situació idíl·lica, sinó forma'ls a través de les virtuts humanes abans esmentades com la laboriositat i la tenacitat.

- La segona premissa fa referència als primers contactes com a membre de l'empresa familiar. Els successors poden iniciar treballs de pràctica a l'empresa familiar en èpoques de vacances escolars com a l'estiu amb la finalitat de *començar* a estimar l'empresa i poder exercitar des de jove les virtuts de la laboriositat i la tenacitat. Aquests treballs han de ser rotatius i tenir un responsable que els supervisi, així com oferir una remuneració pel treball dut a terme. És important no relacionar aquest tipus de feina amb càstigs pel mal comportament o per treure males notes durant el curs escolar.
- **Preparació pròxima:** La preparació pròxima és aquella que es dona entre els estudis universitaris i fins a la incorporació del successor a l'empresa familiar. Aquest espai de temps pot incloure estudis acadèmics tant nacionals com internacionals, màsters, formació addicional i treball a empreses alienes a la familiar. Sovint, els estudis universitaris no són directament una saviesa a aplicar directament a l'empresa, tot i així són una bona escola de formació en les virtuts humanes, i el fet d'aconseguir el títol és un símptoma de laboriositat i tenacitat. A més a més, cada vegada el món empresarial és més competitiu en molts aspectes, així que tota formació suplementària de ben segur que ajudarà al successor.

S'ha d'orientar al successor a l'hora d'elegir els seus estudis, perquè aquests s'adeqüin al màxim a les característiques de l'empresa, però no per això treure-li la llibertat d'elecció. El successor, a l'hora d'elegir els seus estudis, ha de tenir en compte dos aspectes: en primer lloc ha de dominar el mercat, el producte i el sector en què la seva empresa treballa, així doncs ha de procurar tenir estudis basats en el sector empresarial en que se troba. Però paral·lelament ha de ser conscient que per a dirigir una empresa és necessari entendre d'un seguit de competències que hem esmentat anteriorment.

És convenient que part de la formació del successor es dugui a terme a l'exterior, per a conèixer la manera de fer en altres llocs. Així és tant important fer una part dels estudis a l'exterior com treballar en empreses alienes a l'empresa. Pel que fa als estudis a l'exterior, desenvoluparà la capacitat de comunicar-se en altres idiomes, a part de l'aprenentatge d'aquests, i de fer-ho lluny del nucli familiar i empresarial, on un ha d'adquirir un grau de maduresa, personalitat i responsabilitats majors als que té al viure a casa.

Treballar en una empresa exterior durant uns anys, a més a més d'aprendre a mirar a l'exterior (tenir de conèixer els grups d'interès), has d'aprendre a fer-te valer en un lloc on el teu cognom no pesa per damunt d'altres companys. És una bona oportunitat per a guanyar seguretat en un mateix i adquirir un prestigi que de ben segur que directius no familiars i familiars poden tenir en l'empresa familiar.

- **Preparació immediata (in situ):** Arribats en aquest punt la preparació del successor és equivalent a la d'una persona jove que té capacitats per arribar a ser en algun moment no molt llunyà un membre d'alta direcció d'una empresa. Però la diferència amb un successor se troba en que aquest ha d'arribar a ser el líder d'una organització familiar. El successor ha de desenvolupar tres dimensions per a poder portar a terme bé el seu treball:

- S'han de concretar les funcions a dur a terme i els objectius que ha d'aconseguir.
- S'ha de fixar el grau d'autonomia de que gaudeix per poder aconseguir els objectius fixats i amb quins mecanismes els pot aconseguir.
- Ha d'aconseguir ser un més de l'organització per així integrar-se en la mateixa.

El successor no pot ser un treballador destinat a observar i acompanyar als diferents directius per aprendre, el successor el que vol és acció, se particip de la feina i el dia a dia de l'empresa.

Per a que la preparació immediata d'un successor estigui millor orientada a l'objectiu d'arribar a ser un membre de l'equip directiu, és important que les funcions que se li assignin estiguin relacionades amb les activitats de millora del rendiment de l'empresa i consecució d'objectius.

Les responsabilitats que se li exigeixen al successor han de ser exigents però no s'han d'encarregar missions impossibles, doncs pot anar en detriment del successor i que s'acabi preguntant si està preparat per assumir tal càrrec en un futur.

Aquestes missions és important que estiguin supervisades per un tutor. No és necessari que aquest tutor sigui el predecessor, de fet és aconsellable que ho siguin directius aliens a la família. Aquest tutor ha de ser el mestre d'ensenyances en alts càrrecs del successor, el que anomenem com a "padri".

- **Elecció d'un candidat/a o equip de gerència**

Arriba el punt en que s'ha d'elegir la persona que succeirà al propietari de l'empresa en la gestió i control de l'empresa. En aquest moment podem trobar diverses situacions. L'elecció de quin és el candidat ha estat designada amb anterioritat i se l'anat preparant amb el pas dels anys tal com hem descrit anteriorment. Pot passar que aquest candidat no estigui encara preparat per agafar les regnes de l'empresa, o bé que existeixi més d'una possibilitat per elegir el nou successor, i finalment que ningú vulgui fer front a la successió. Aquestes qüestions les tractarem en els següents punts.

- **El successor lògic (un sol candidat):** En aquest cas l'elecció és senzilla. Durant el procés de successió s'ha anat adaptant i treballant per aquest moment, i ara només caldrà comprovar que ha assolit tot el nivell de preparació (formació i experiència) necessari per iniciar aquesta nova etapa. La figura del successor lògic pot portar controvèrsia, antigament aquesta s'atribuïa a la figura de l'hereu, actualment aquesta paraula està en desús, doncs el successor lògic ha de ser aquell que està més preparat i pugui garantir millor l'èxit i continuïtat de l'empresa familiar. Pot ser que el successor hagi arribat al seu moment de maduresa i que encara no estigui preparat per afrontar aquest repte. En aquest cas se'ns obra un ventall de possibilitats.

Si el successor no està preparat per assumir el càrrec, s'ha d'analitzar i saber el perquè d'aquest fet. Caldrà veure si aquestes circumstàncies són temporals o perllongades. Entre les causes temporals, hem de tenir clar que mai és tard a la vida i que tot se pot arreglar menys la mort. Aquestes poden venir donades per la

mort prematura del predecessor, per haver iniciat tard la planificació de la successió... aquestes circumstàncies són esmenables amb el temps. Quan això succeeix no hem de regalar al successor el lloc més alt en la direcció, podem aconseguir aquest fet amb un temps menor del que estava establert i acotar el cronograma de temps, però aquesta inclusió no ha d'anar lligada al cognom sinó als mèrits i a la preparació del successor. Com a solució, en aquests casos, se pot optar per un successor temporal. Aquesta persona pot ser un directiu no familiar. Aquesta persona que actuarà de pont entre generacions normalment és un empleat de l'alta direcció que ha demostrat sobradament estar al servei de la família durant anys, demostrant lleialtat a l'empresa i a la família. Aquestes persones també estan interessades en actuar com a directiu pels motius següents: En primer lloc la possibilitat de desenvolupar responsabilitats directives d'alt nivell que no hauria aconseguit en una altra empresa. En segon lloc, aquesta persona se sent important i se sent ple membre de l'alta direcció de la família, tenint informació crítica i decidint sobre el funcionament de l'empresa. I finalment, l'augment en la remuneració que aquest fet li suposaria.

Entre les causes perllongades, s'ha d'acceptar que ha ocorregut un error en el procés de successió, i possiblement s'hagi estat massa exigent amb el successor.

- **Diversos candidats:** Quan arribats al final del procés de successió i aquest es tingui que dur a terme i disposem de més d'un candidat, podem optar per dues maniobres:
 - Després d'establir una competició interna, i amb una decisió final objectiva, nomenar un successor. D'aquesta manera sempre tindrem un guanyador i un perdedor. A més a més, s'ha de tenir en compte que aquesta competició està lligada als sentiments doncs se dur a terme entre membres de la mateixa família. La decisió final s'ha de prendre amb criteris professionals, així doncs, el candidat escollit ha de ser el que tingui un perfil competencial més proper al ideal que necessita a l'empresa i ha estat descrit al pla de successió.
 - Successió per un equip en lloc de per un únic successor: Afortunadament vivim en un temps en què la igualtat entre les persones és un valor molt fort, en aquests cas els successors de l'empresa familiar. A més a més, si sumem que les empreses cada vegada són més complexes i necessiten de diferents estructures per sobreviure i aconseguir els objectius fixats, ens trobem en una situació ideal on el successor pot ser reemplaçat per un grup de familiars. Cada successor se pot ocupar d'una divisió patrimonial diferent. I l'empresa serà dirigida a partir d'un consell administratiu amb els successors familiars i assessors aliens a l'empresa. D'aquesta manera, tots els candidats, que si estan preparats per dirigir l'empresa, tenen cabuda en ella i cap se sent discriminat en relació a l'altra com si passa en l'apartat anterior.

- **Traspàs de la direcció i la propietat**

Una vegada a finalitzada la preparació del candidat o candidats i l'empresari ja ha decidit el seu relleu o relleus en la direcció de l'empresa familiar, és un bon moment per iniciar el traspàs. Aquesta fase consisteix en la transferència de la propietat de l'empresa entre una generació i l'altra, el predecessor i el successor.

Aquest intercanvi potser gradual, improvisat o programat (Taula 3); tot i així hem de ser conscients que una substitució no garanteix d'immediat resultats.

Taula 3. Tipus de traspàs de direcció.

<p>1. Traspàs improvisat:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Es dona per causes de força major com la defunció sobtada de l'empresari.▪ El successor no està prou preparat per assumir el traspàs.▪ L'empresari no se troba en condicions d'ajudar al successor.▪ Aquest tipus de traspàs sol ser perjudicial per a les empreses i cal evita'l sempre que se pugui, doncs el rendiment de l'empresa cau per la manca de direcció.
<p>2. Traspàs programat:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Es dona quan les relacions no són molt fructíferes entre ambdós, es contracta un professional de la gerència extern per supervisar, i es dur el traspàs en una data fixada.▪ Si la preparació del successor ha estat la correcte l'empresa no ha de patir cap conseqüència.
<p>3. Traspàs gradual:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El successor està acompanyat pel succeït en tot el procés (mentoring).▪ És el més habitual quan les relacions són bones i l'empresari vol deixar el seu lloc al successor. És la modalitat més gratificant per les dos parts.▪ Se segueix una programació, on poc a poc, el succeït va delegant més capacitat decisòria al successor, fins que acaba cobrint la totalitat de la plaça.

Font: Guia per a l'elaboració d'un Pla de successió familiar (ACCIO) Gencat.

• La retirada del succeït

La primera conseqüència i a la vegada la més evident en arribar en aquest punt, és que el successor esdevé el nou director general de l'empresa i el succeït ho deixa de ser. A més a més, per al succeït és un moment complicat i fins i tot dolorós per a ell. Ha d'abandonar el lloc de treball on del no res ha construït una empresa. Pel succeït és una forma d'acceptar la seva mortalitat (fet molt difícil en empresaris que solen tenir un ego molt fort), significa deixar de ser el motor de la família.

Hi ha empresaris, que degut a la forta dedicació durant anys a l'empresa familiar, un cop estan retirats no troben que fer amb el seu temps, doncs la seva única tasca en els darrers 40 anys ha estat l'empresa familiar. Si no aconsegueixen gestionar aquesta situació és probable que tinguin problemes psicològics i fins i tot puguin tenir depressions profundes sobre el seu paper en aquest món. Per evitar els problemes esmentats, alhora que redacta el Pla de successió ha de pensar en una sèrie d'aspectes sobre la seva retirada:

- **Seguretat financera:** L'aspecte econòmic del succeït i el seu nucli familiar són molt importants, després d'una vida dedicada a l'empresa, no ha de rebaixar el seu nivell de vida, doncs segur que s'ha guanyat una plena jubilació. Per aconseguir això, existeixen tres grans fonts de finançament de les quals se pot ajudar:
 - Les Pensions: A més a més de la pública, pot complementar amb una de privada que ha pogut preveure amb anterioritat.
 - Rendiments: L'empresari pot haver invertit en mobilitzat o immobilitzat aliè a l'empresa i cobrar dividendes d'aquests.
 - Venda: Alguns empresaris venen l'empresa als seus successors o bé una part als seus successors i l'altra a capital extern per assegurar-se una seguretat financera i així allunyar-se definitivament de l'empresa familiar.

- **Maneres de retirar-se:** Hi ha diverses maneres i nivells de retirada, a continuació n'establím 4:
 - No es retira: No existeix cap pla de successió, i en el cas que hi sigui, s'omet.
 - Per força: Se retira per la pressió que exerceix la família.
 - Es retira: Té un pla de successió i el respecta
 - Se'n desentén: Abandona tota relació amb l'empresa.

- **Col·laboració amb l'empresa:** Si la salut i l'edat el respecten, prescindir de la saviesa i l'experiència del successor pot ser un preu massa elevat. El antic propietari pot donar un cop de mà a l'empresa però en funcions allunyades de la gestió diària.

4. Conclusions

Aquest treball presenta tres finalitats diferenciades en cada un dels seus apartats. En el primer capítol cercàvem una definició d'empresa familiar. En el segon es volia estudiar la importància de planificar la successió de l'empresa familiar. I finalment, en el tercer elaborar una petita guia per dur a terme de manera satisfactòria un pla de successió.

El concepte d'empresa familiar és molt ampli, de fet, és l'estructura empresarial amb major presència arreu del món en xifres de nombres d'empreses, creació de treball i riquesa.

Quan hem de definir empresa familiar sorgeixen moltes definicions possibles, no n'hi ha cap d'estàndard entre els estudiosos i molt menys n'hi ha cap de falsa. Totes les definicions fan referència a diferents àrees que representen diferents agents implicats en l'empresa familiar: La família, la propietat i la gestió.

Per a que a una empresa se la pugui anomenar familiar, la família propietària ha d'estar present en alguns dels aspectes referenciats anteriorment. Si bé en aquest apartat cal incloure que per entendre una empresa com a familiar, s'ha de tenir el desig de perllongar aquesta en el pas del anys a través de les generacions futures.

Per tant, la successió és la característica fonamental que diferencia l'empresa familiar de la resta. La successió se caracteritza pel traspàs del poder i influència del fundador-propietari als successors. Per dur a terme aquest traspàs és necessari elaborar un pla de

successió, que requereix de temps i molt esforç, a més a més de no existir un pla estàndard.

La successió, si el teu anhel com a propietari és que l'empresa perduri en el temps en les mans de la família, és un esdeveniment dràstic i inevitable, d'aquí la importància de la planificació. Són poques les empreses que inicien un procés de planificació, essent aquesta la causa de l'alta mortalitat de les empreses familiars, on només un 30% aconsegueix arribar a una segona generació.

La successió és un dels problemes més rellevants i més crítics aol qual una empresa familiar ha de fer front, és motiu de controvèrsia i discussió si no s'han dialogat anteriorment les bases de la successió. Per aquest motiu m'agrada dir que, a més a més d'un successor i la predisposició d'un predecessor per poder a dur a terme la successió, és necessari que l'empresa estigui assentada sobre unes bases econòmiques i administratives sòlides, i tenint present que la selecció del futur líder de l'empresa, s'ha de realitzar essencialment en funció de dos aspectes: les competències tècniques i les competències personals.

Referències:

- Amat, J.M. (2004). "La sucesión en la empresa familiar". Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto, Bilbao.
- Bjugren, P.O. i 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. i Vázquez, A. (2005). "La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones". Thomson Paraninfo.
- Churchill, N.C. i 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. i 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. i 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.