

Clara BERDIÉ MAYAYO

EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA
FAMILIAR

Treball Fi de Carrera
dirigit per
Dr. Juan Francisco CORONA RAMÓN

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS
Llicenciatura en Administració i Direcció d'Empreses

2011

Resumen

La mayoría de los expertos coinciden en definir a la empresa familiar como la empresa en que el capital, la gestión y el gobierno están en manos de una o más familias, que ejercen un control sobre ella. El punto más importante que diferencia la empresa familiar de la no familiar es el propósito de la continuidad que se da en las empresas familiares, a través de la entrada de las sucesivas generaciones. Esta continuidad se materializa con el éxito del proceso sucesorio que da lugar a la nueva generación.

La complejidad de este tipo de empresas se deriva de la unión de los dos entes que la forman, empresa y familia. Esta unión supone la mezcla de los asuntos puramente empresariales con otros de carácter más personal. La mezcla de ambos intereses dentro de la empresa supone un importante foco de conflicto y problemas para la organización.

A medida que la familia se hace más grande los problemas aumentan también, y las relaciones entre la familia y la empresa se hacen más difíciles y complicadas. Es por esto que la empresa debe actuar con tiempo y adelantarse a las futuras dificultades que puedan darse en la organización, tratando de evitarlas, utilizando las herramientas de que dispone.

Para asegurar el éxito del proceso sucesorio y evitar futuros problemas internos, la empresa, y sobretodo el predecesor, deben manejar y definir de forma correcta el marco legal y el marco familiar que enmarcan sus relaciones.

En primer lugar, el marco legal debe asegurar la buena comunicación entre la familia y la empresa para así, evitar futuros malentendidos. A través de órganos como El Consejo de Administración y la Junta General de Accionistas la empresa refuerza aspectos como la unidad y el compromiso, que son tan necesarias en momentos de cambio generacional.

Por otro lado, el marco familiar debe velar por el mantenimiento de los valores propios de la familia que el predecesor ha inculcado a lo largo de los años, y que han servido de guía tanto a la empresa como a la familia. El marco familiar lo definen herramientas como el Protocolo Familiar, que regula y gestiona las relaciones entre la familia, la empresa y los propietarios de la organización. El órgano encargado de controlar el cumplimiento de lo pactado en el Protocolo y de encargarse del buen funcionamiento del marco familiar es el Consejo de Familia.

Resum

La majoria dels experts coincideixen en definir l'empresa familiar com l'empresa a la que el capital, la gestió y el govern estan en mans de una o mes famílies que exerceixen control sobre ella. El punt mes important que diferencia l'empresa familiar de la no familiar es el propòsit de la continuïtat, que es dona en a les empreses familiars, a través de l'entrada de les successives generacions. Aquesta continuïtat es materialitza amb l'èxit del procés successori que dona lloc a la nova generació.

La complexitat d'aquest tipus d'empreses deriva de la unió de les dos entitats que la formen, empresa i família. Aquesta unió suposa la combinació d'assumpes purament empresarials amb altres de caràcter més personal. La unió de tots dos interessos dins de l'empresa suposa una important font de conflictes i problemes per a l'organització.

A mesura que la família es fa més gran els problemes també creixen, i les relacions entre la família i la empresa es fan més difícils i complicades. Es per això que l'empresa ha d'actuar amb temps i avançar-se a les futures dificultats que puguin presentar-se a l'organització, tractant d'evitar-les, fent servir les eines de que disposa.

Per assegurar el èxit del procés successori i evitar futurs problemes interns, l'empresa, i sobretot el predecessor, han de manejar i definir de forma correcta el marc legal i el marc familiar que emmarquen les seves relacions.

En primer lloc, el marc legal ha d'assegurar la bona comunicació entre la família i l'empresa, per així, evitar futurs malentesos. A través d'òrgans com el Consell d'Administració i la Junta General d'Accionistes l'empresa reforça aspectes com la unitat i el compromís, que son tan necessaris en moments de canvi generacional.

Per una altra banda, el marc familiar ha de vetllar pel manteniment dels valors propis de la família que el predecessor ha inculcat al llarg dels anys, i que han servit de guia tant a l'empresa com a la família. El marc familiar el defineixen eines com el Protocol Familiar, que regula i gestiona les relacions entre la família, l'empresa i els propietaris de la organització. El òrgan encarregat de controlar el compliment d'allò pactat en el Protocol i d'encarregar-se del bon funcionament del marc familiar es el Consell de Família.

Abstract

Most of the experts share the family business definition as a company where the share capital, the management and the government belong to one or more families, and they exert control on it. The most important difference between a family business and a non family business is the continuity. This continuity becomes real with the success of the succession and the entrance of the new generation.

The complexity of this type of companies derives of the combination of the two elements, company and family. This union cause the mix of personal and professional issues and this is an important source of conflict for the company.

As the company becomes bigger the problems increase as well, and the relations between family and company become more difficult and complicated. Because of this, the company has to act at time and go ahead the future difficulties that could appear in the organization. To avoid these difficulties the company must use the tools that it own.

To guarantee the success of the succession and avoid future internal problems, the company and especially the predecessor must determine correctly the family and legal framework.

First, the legal framework must guarantee the good communication between the family and the company, in order to avoid future misunderstandings. Through legal organs as the Governing Body and the General meeting of shareholders, the company reinforce aspects such as unity or commitment that are so necessary in this transition moment.

On the other hand, the family context must protect the own values of the family that had been the family and company guide. The family context is defined by tools as the Family Protocol, which regulates and manages the relations between the family, the business and the owners of the company. The family council is the responsible of the correct working of the family context and it must control the accomplishment of the rules signed in the Protocol.

Sumario

Introducción	9
1. Concepto de empresa familiar	10
2. El proceso sucesorio	14
2.1. Requisitos para el éxito del proceso sucesorio.....	16
2.2. Preparación del sucesor	17
2.2.1. Preparación Remota	20
2.2.2. Preparación Próxima	20
2.2.3. Preparación inmediata	21
2.3. Preparación de la compañía	22
2.4. Desarrollo de las relaciones Familia-Empresa.....	25
2.4.1. Marco legal de las relaciones familia-empresa	27
2.4.2. Marco familiar de las relaciones familia-empresa	28
2.5. Preparación del sucesor	36
3. Ejemplos reales	42
3.1. Caso Eulen	42
3.2. Caso Gullón.....	44
3.3. Caso Lladró	47
4. El proceso de sucesión en un contexto de crisis	54
5. Conclusiones.....	56
6. Bibliografía.....	58

Introducción

La empresa familiar ocupa un puesto clave en la economía de nuestro país. Multitud de datos avalan esta teoría y sitúan a este tipo de empresas como uno de los grandes pilares de tejido empresarial español. Por ejemplo, el número de empresas familiares en España asciende a 2,8¹ millones, cifra que representa el 70% del Producto Interior Bruto español. En cuanto al empleo, las empresas familiares españolas emplean a más de diez millones de personas, que se traduce en un 75% del empleo privado. Otro dato interesante es el nivel de exportaciones españolas, del total de exportaciones españolas un 70% son efectuadas por empresas familiares. Para acabar con esta lluvia de datos diremos que el 37% del total de empresas facturan más de mil millones de euros son empresas familiares, y el 50% del total de empresas que cotizan en Bolsa son empresas familiares.

El aspecto principal que diferencia a las empresas familiares de las no familiares es su vertiente social que contribuye al bienestar de los ciudadanos. Las empresas familiares aportan una gran riqueza, y representan verdaderas fuentes generadoras de empleo e innovación. A diferencia de lo que ocurre en otro tipo de empresas, el empleo en una empresa familiar, resulta más estable que en otro tipo de organizaciones. Las organizaciones familiares, por su naturaleza, se gestionan pensando en el largo plazo y con la finalidad de perdurar en el tiempo. Debido a esto sus actuaciones suelen ser cautas y prudentes a la hora de llevar a cabo inversiones arriesgadas. Es por esto que en tiempo de crisis o de recesión, tanto las empresas en general como el empleo en ellas se ven menos afectados.

Actualmente existen numerosas compañías de gran tamaño empresarial, con muchos años de vida y con una importante proyección al exterior que están en manos de grupos familiares. La supervivencia de la empresa familiar, en función del tamaño de la organización, depende de la elaboración de planes de futuro, a través de estrategias empresariales razonables y viables en el largo plazo, y de la entrada a la empresa de nuevos miembros, preparados y responsables, que respondan a las necesidades de la empresa y no a las de la familia.

Las empresas familiares cuentan con una sólida imagen pública y disponen de un amplio conocimiento del sector en el que operan, estas características aportan a las organizaciones familiares grandes garantías con relación a su futuro y su solvencia.

Como hemos apuntado anteriormente, el profundo conocimiento sobre la empresa y el negocio, sobre sus recursos y capacidades, así como medios de producción disponibles,

¹ Datos actualizados en 2011

unido a una estructura organizativa estable, sitúa a este tipo de empresas en un lugar privilegiado en la economía actual.

Y es que no sólo aportan valor económico a la sociedad, sino que al tratarse, también, de una familia suponen un firme ejemplo de lucha, motivación y constancia por sacar adelante un proyecto en el que creen plenamente.

1. Concepto de empresa familiar

La empresa familiar es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. El capital y, la gestión o gobierno están en manos de una o más familias, estas tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y su visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad a través de las siguientes generaciones.

La definición de empresa familiar es un término del que no existe una única definición, y debido a esto podemos topar con múltiples interpretaciones. A lo largo de los tiempos distintos autores han definido a este tipo de empresas de modos distintos.

Donnelley considera a una empresa como empresa familiar siempre que haya estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una misma familia, siempre que esta vinculación haya ejercido una “influencia mutua” sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia. Por otro lado, Romero sostiene que lo que distingue a una empresa familiar de una no familiar es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. Por lo tanto, a mayor número de familiares trabajando en una empresa; y a mayor concentración de las decisiones, más “familiar” será la empresa, y mayor el potencial de conflictos a su interior.

Como podemos observar no existe una definición, del término, universalmente aceptada si no como cada empresa es diferente cada caso también lo es.

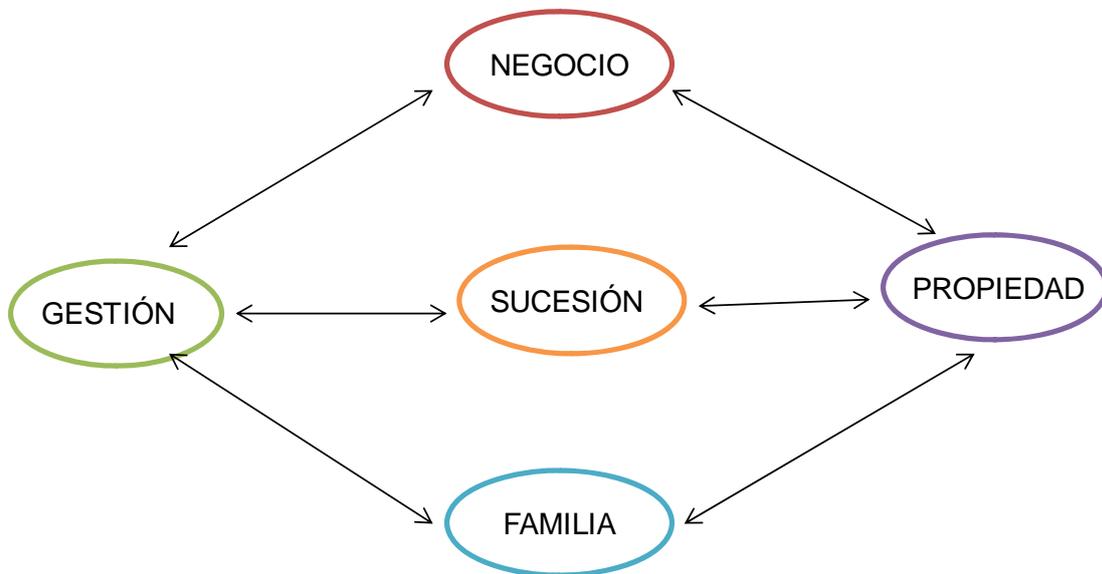
Sobre lo que si existe un claro consenso es en la gran importancia de estas tres dimensiones: la dimensión del poder, la distribución de la propiedad y la intención de continuidad

Para Miguel Ángel Gallo, uno de los mayores especialistas en empresa familiar, lo más importante para definir una empresa de este tipo es “que se dé una amplia conciencia de valores importantes de la cultura de la empresa con los de la familia” Siguiendo esta línea debemos tener en cuenta la enorme importancia de la existencia de un nexo de unión entre la empresa y la familia. Ambas partes comparten creencias y valores.

Normalmente si confluyen las tres dimensiones antes mencionadas, propiedad, poder y continuidad, la existencia de valores similares entre la empresa y la familia es total. En cuanto a la propiedad, siempre que una parte importante de la empresa (a menudo la mayoría) esté en manos de la familia y así disponer de un porcentaje importante para mantener el control de la empresa. La dimensión del poder debe sostener la participación de algunos o todos los propietarios en la dirección y gestión de la empresa como miembros de alguno de los distintos órganos de gobierno.

Por último, en cuanto a la continuidad se hace patente con la llegada de la segunda generación que es vista como una señal de perpetuidad de los valores y prácticas propias de la familia propietaria.

Modelo de los cinco círculos



El modelo de los cinco círculos de J.A. Amat establece la relación de los diferentes elementos que conforman la empresa familiar, y así mostrar las diferentes problemáticas que de ellas se derivan.

Conflictos derivados de la familia

Los conflictos que atañen a la familia propietaria son comunes en la mayoría de empresas familiares ya que los conflictos entre los diferentes miembros son inevitables, sobre todo con la llegada de la segunda generación y sucesivas, ya que la familia va creciendo sucesivamente.

Los conflictos están siempre latentes en la empresa pero, en la mayoría de los casos, no es hasta la muerte del fundador o líder cuando se manifiestan, aunque cabe decir que no todas las empresas son iguales y por lo tanto depende de las características de la familia. Por otro lado, los conflictos no siempre deben ser vistos de forma negativa, ya que en ocasiones acarrear consecuencias positivas y cambios que pueden beneficiar a la empresa.

A menudo algunas empresas ven rota su unidad y alterada su armonía por pequeños malentendidos y tensiones internas como falta de sentimiento de pertenencia a la familia, falta de respeto a los miembros de mayor edad o relaciones tensas y distantes entre los miembros. Estas situaciones pueden empezar como algo sin importancia pero si no se solventan a tiempo pueden acabar en un terrible conflicto. Para evitarlo debemos promover la mejora de las habilidades comunicativas y optar por la creación de estructuras de gobierno, como el Consejo de Familia y el Protocolo Familiar que mejoren las relaciones entre la familia y la empresa.

Problemática ligada a la propiedad

A menudo en empresa familiar no sabemos dónde trazar la línea que separa lo relacionado con la empresa de la familia. Esta estrecha relación entre los dos cuerpos, a menudo puede originar malentendidos y conflictos importantes. Uno de los problemas que pueden surgir es la confusión que se puede dar entre el patrimonio familiar y el empresarial, así como la mezcla de las finanzas propias de la empresa con las de la familia. El líder tiene que ser muy tajante y cauto en este tema para evitar que estas confusiones se produzcan y acaben dañando a la empresa.

Debemos tener claro que una cosa es la empresa, y todo lo que conlleva su gestión y otra cosa es la familia.

Otra problemática ligada a la propiedad de la organización es la dispersión del capital y la resistencia, al mismo tiempo, a la entrada en la organización de capital no familiar.

Para la familia, y sobre todo para el líder fundador, la entrada de capital ajeno a la familia es sinónimo de ataque a la familia, de pérdida de poder y de una menor potestad en la toma de decisiones.

Para evitar el estallido de este tipo de problemas y conflictos la organización, empujada por el líder, debe fomentar la creación de órganos de gobierno, como la Junta de Accionistas o el Consejo de Administración, que estructuren y delimiten las relaciones entre la empresa y la familia.

Si no se delimitan y definen correctamente las responsabilidades de estos órganos podemos caer en la ineficacia y los resultados pueden no ser los esperados.

Debemos dar libertad de actividad, preparar las reuniones con tiempo y disponiendo de toda la información necesaria, y sobretodo apostar sin prejuicios por asesores externos a la organización, en caso de que fuese necesario.

Problemática del negocio

A menudo las empresas familiares al tener una estructura más compleja por la existencia de la dimensión familiar, suelen actuar de una forma más conservadora y reticente al cambio, y es por esto que pueden cometer fallos que repercutan negativamente en la empresa.

Cuestiones como la internacionalización, la profesionalización de la dirección o la incorporación de las nuevas tecnologías suelen ser asignaturas pendientes para este tipo de empresas.

Los problemas más comunes suelen atribuirse a la baja formación de los directivos, al reducido tamaño de la organización, así como a la negativa en la implantación de las T.I.C. Estas actitudes más arcaicas, que la mayoría de veces son impulsadas por el líder, sobre todo si es el fundador, perjudican la rentabilidad del negocio, e incluso pueden llegar a erosionar la competitividad con respecto a la competencia. La empresa familiar también suele

Problemas derivados de la gestión

La gestión de la empresa familiar constituye su día a día y a menudo los valores de la familia, liderados por el patriarca, condicionan sus actuaciones.

Los principales problemas que se derivan de la gestión de la organización son los siguientes:

- Baja formalización del proceso estratégico.
- Estructura organizativa personalista. Este tipo de empresas se caracterizan por su alta centralización, así como una fuerte dependencia del líder, sobre todo si nos encontramos en primera generación y el líder coincide con el fundador. En empresas con esta estructura observamos que existe una importante escasez de gerentes profesionales; y a su vez, muchos gerentes y profesionales gozan de una escasa formación universitaria, sobre todo en empresas que se encuentran en la primera generación.
- Ambigüedad en las funciones de los familiares. Como apuntaremos en próximos capítulos a menudo muchas empresas no han definido correctamente las tareas y el papel que deben jugar los familiares, tanto si trabajan en la empresa como si no lo hacen.

Esta falta de precisión puede llevar a la empresa a múltiples malentendidos. Para evitar futuros conflictos la existencia de órganos como el Consejo de Familia son del todo necesarios.

- Baja formalización del departamento de Recursos Humanos.

Problemática ligada a la sucesión

La sucesión en una empresa familiar es una de las principales causas de muerte para este tipo de empresa y es por eso que supone para la empresa un reto importante.

Más adelante profundizaremos en el tema de la sucesión pero por el momento vamos a enunciar algunas de las causas de estos problemas, para a continuación hacer un pequeño apunte de las posibles soluciones y herramientas que ayuden a su desaparición.

Las causas que pueden hacer que un proceso sucesorio fracase son infinitas pero algunas de las más comunes son las siguientes:

- La inadecuada elección el líder. Como veremos más adelante es un error frecuente ya que a menudo el líder o predecesor se deja llevar por los sentimientos, actuando así de forma subjetiva y sin basarse en los verdaderos conocimientos y aptitudes del futuro sucesor.
- Las reticencias de los fundadores a retirarse y dar paso a la nueva generación. La mayoría de predecesores, sobre todo si son fundadores, tienen pavor a su salida de la empresa por la incertidumbre de que será de ellos y de sus ingresos cuando ya no estén en activo. Estas situaciones entorpecen de manera sustancial el paso de una generación a la siguiente.
- Resistencia por parte del predecesor de planificar la sucesión previamente. Para el predecesor hablar de sucesión es sinónimo de decirle que se hace viejo o incluso de que puede morir. Debido a esto, la mayoría de las empresas no planifican previamente que va a pasar cuando llegue el momento y esto puede provocar el fracaso de muchas empresas llevándolas incluso a cerrar.

Otra de las cuestiones que pueden afectar al proceso sucesorio de una empresa familiar es el contexto social así como el entorno que rodea a la empresa. En épocas como la actual, de fuerte crisis económica en que las ventas bajan, los precios suben y la clientela escasea muchas empresas optan por “aparcar” el tema de la sucesión y dejarlo para más adelante, siendo esta una decisión errónea.

Para no caer en este tipo de errores el predecesor debe tomar una serie de medidas previas que impliquen la planificación con tiempo y de forma objetiva de la sucesión.

El Protocolo Familiar es la mejor herramienta de que dispone la empresa para planear la incorporación de los miembros de la familia en la empresa.

2. El proceso de sucesión

El proceso sucesorio culminado con éxito en una empresa familiar permite su continuidad sólida y, al mismo tiempo, es de vital importancia para garantizar el futuro bienestar de la familia y, en especial, de la siguiente generación.

La sucesión exitosa podría definirse como la capacidad probada de haber creado, potenciado y entregado a sucesores capaces una organización en la que se perpetúa el esfuerzo por hacer realidad valores -laboriosidad, iniciativa, generosidad, ejemplaridad- que desarrollan a las personas que forman parte de la misma.

La sucesión en la empresa familiar es uno de los elementos clave para la continuidad del proyecto empresarial. Debido a su gran trascendencia éste es uno de los asuntos que despierta más atención e interés entre los investigadores del sector. El proceso sucesorio es de mayor relevancia en cualquier tipo de empresa, sea familiar o no. Ahora bien, sí es necesario resaltar que, en el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, se añaden las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando ha de prepararse, diseñarse y ejecutarse el plan de sucesión.

La sucesión en este tipo de empresas es un proceso complejo, y por lo tanto requiere de una gran planificación. En este proceso, el período de transición comienza cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan en control de la propiedad y se retiran.

Normalmente, suele utilizarse el término sucesión de manera global, entendiendo por tal el relevo que protagoniza la siguiente generación en el proceso de sustitución de la generación que la antecede.

No obstante, para enmarcar conceptualmente la sucesión en el ámbito familiar es oportuno diferenciar tres ámbitos sucesorios diferentes: la sucesión en la propiedad de la empresa, la sucesión en el gobierno corporativo de la empresa y la sucesión en la gestión de la empresa.

A estos tres planos de realidad del proceso sucesorio, debería, además, sumarse el análisis de si éste se desarrolla entre la primera y la segunda generación, o bien entre la segunda y la tercera, o siguientes.

La cuestión es de máxima importancia puesto que en la primera generación nos encontramos habitualmente con un modelo de gestión simplificado, unipersonal y centrado en la persona del fundador, con poca complejidad estructural, cuyo proceso sucesorio deberá ajustarse a esa realidad.

En cambio, con la segunda generación habitualmente han llegado a la empresa sistemas de estructuración de responsabilidades, sistemas de dirección y cambios en la estructura

de la propiedad, y una composición del accionariado que también harán necesario un modelo de sucesión particular y ajustado a esas necesidades, que, con la llegada de nuevas generaciones, seguirá tendiendo un mayor grado de complejidad.

Si nos centramos en la sucesión de primera a segunda generación, un proceso de sucesión exitoso debe intentar que la labor de la compañía, ya existente se perpetúe en manos de personas capaces y bien formadas que persigan el mantenimiento y el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa en el futuro. Además, el proceso sucesorio debe aprovecharse también para conseguir que la empresa entre en una nueva etapa de desarrollo organizativo con energía renovada y logre evitar así los riesgos de adentrarse en una fase de declive.

2.1. Requisitos para el éxito del proceso sucesorio.

Al margen de lo expuesto anteriormente, lo primero que ha de acontecer en una empresa familiar para garantizar el éxito de la sucesión es que tanto el predecesor como el sucesor estén alineados en sus objetivos y voluntades: el primero debe estar dispuesto a ceder el control y estar convencido de que el sucesor está preparado para asumir el reto; y por el otro lado, el sucesor debe estar capacitado para tomar el relevo y, además, querer hacerlo. Ahora bien, este proceso de alineamiento de voluntades está sujeto a las dificultades inherentes del proceso sucesorio que, en muchos casos aunque no únicamente, son de orden psicológico, y afectan tanto al predecesor como al sucesor.

A continuación vamos a nombrar algunas de las dificultades más comunes a las que se enfrentan, empresa y familia, a la hora de llevar a cabo el relevo generacional:

- Falta de planificación de la sucesión.
- Falta de mentalización sucesoria del predecesor, incertidumbre sobre su nueva vida después de la empresa.
- Dificultades en el manejo del equilibrio entre las relaciones familiares y empresariales.
- Dificultades para encontrar o atraer a un sucesor competente.
- Inexistencia de miembros familiares idóneos para asumir el liderazgo del negocio.
- Reticencia a la contratación de profesionales externos, ajenos a la familia.
- Falta objetiva de capacidad de compromiso y sacrificio de algunos sucesores.
- Deficiente planificación patrimonial.
- Problemas familiares (problemas entre hermanos, problemas con parientes políticos, etc.)
- Insuficiente inversión en I+D y escaso nivel de internacionalización

- Sucesores impacientes por asumir responsabilidades, pero poco formados o experimentados todavía.
- Estructura familiar inestable, lo que dificulta pasar el negocio a la generación siguiente.
- Falta de colaboración, involucración e implicación, en el proceso sucesorio, de todos los miembros familiares. Falta de apoyo al futuro líder.
- Inexistencia de órganos de gobierno claramente definidos en la empresa familiar, y de sistemas de gestión y de control para que el líder pueda actuar correctamente.
- No haber sabido enseñar a amar a la empresa lo que puede provocar falta de interés o motivación hacia la misma por parte de los sucesores.
- Oportunidades de ventas a precios atractivos, ya que la valorización de los negocios es hoy más alta.
- Insuficientes medidas de tipo jurídico-fiscal. (Exenciones y bonificaciones).

Numerosos estudios han señalado que al menos existen dos factores que tienden a dificultar la implantación de procesos formales de sucesión:

- El hecho de que la mayoría de las empresas familiares son Pymes. Este tipo de empresas no se caracterizan por estar habituadas a la planificación estratégica.
- La planificación de la sucesión requiere un importante esfuerzo de los miembros de la familia para abordar cuestiones de índole afectiva, psicológica y patrimonial, que las familias habitualmente prefieren no afrontar para evitar los conflictos que pudieran alterar la armonía familiar. Las estadísticas de empresas familiares señalan que cuando hay cambio generacional es cuando empiezan los problemas.

Una vez analizados los obstáculos a los que las empresas familiares pueden enfrentarse durante el proceso sucesorio vamos a buscar las mejores formas de hacer frente a la sucesión en la empresa y tener éxito en su proceso.

Para que el proceso sucesorio resulte exitoso debe tener en cuenta varias fases de carácter progresivo y que estén relacionadas entre sí de forma íntima: la preparación del sucesor, la preparación de la organización, la armonización de las relaciones empresa/familia y la preparación del predecesor en su jubilación.

2.2. La preparación del sucesor

La preparación del sucesor es una de las etapas más importantes del proceso sucesorio. En el momento de empezar esta fase, el predecesor debe tener muy presente la voluntad de su futuro sucesor.

No debemos pasar por alto aspectos como su opinión, carácter y voluntad. No podemos obligarlo, debemos dejar que poco a poco se interese por la empresa, y se sienta parte de

ella. La preparación del sucesor también debe pasar por la comprensión del negocio de la empresa familiar, al margen de los conocimientos que haya adquirido en su trayectoria académica.

También debe prepararse al sucesor para aprender a dirigir, rompiendo el mito de “empezar desde abajo”. El futuro sucesor debe avanzar en la concreción de responsabilidades tangibles antes de adentrarse en el proceso sucesorio y hacer lo posible para garantizar un “aterrizaje suave” en la organización que le permita aceptar y ser aceptado por las personas que integran la empresa.

Algo que tanto el predecesor como el sucesor deben tener muy claro es que la organización que deberá liderar el sucesor será diferente a la que ha liderado el predecesor, tanto en tamaño como en complejidad, y por lo tanto el modo de gestionarla será distinto.

A continuación vamos a ampliar toda esta información, ofreciendo con mayor detalle la explicación de los requisitos, virtudes, conocimientos y aptitudes que debe reunir el futuro sucesor de una empresa familiar.

Resulta difícil establecer un manual sobre cómo hacer de un candidato el sucesor perfecto debemos tener claro que cada empresa es un mundo, que cada organización tiene sus circunstancias, y por lo tanto cada sucesor y predecesor también son distintos al anterior.

Pero lo que si podemos hacer es establecer una serie de parámetros y reglas que sirvan de guía, tanto a la empresa como a la familia, a la hora de empezar el proceso.

El primer requisito que todo buen profesional debe cumplir es el de ser una buena persona, libre, capaz de diferenciar entre lo bueno y lo malo y ser dispuesto a hacer lo mejor para su empresa.

El futuro sucesor de una empresa familiar debe reunir una serie de atributos y virtudes que deberán ser indispensables para llevar a cabo sus acciones futuras. La base de la que todo candidato debe disponer es una buena y sólida formación académica siempre acompañada de una indispensable voluntad, laboriosidad y tenacidad hacia el trabajo y el esfuerzo. Al mismo tiempo debe ser veraz, sincero y leal ya que debe ganarse la confianza y el respeto de las personas con las que va a trabajar, así que su comportamiento y actitud deben ser de una integridad total. La formación del futuro sucesor debe sostenerse sobre dos pilares fundamentales, la unidad y el compromiso para con la organización y sus miembros.

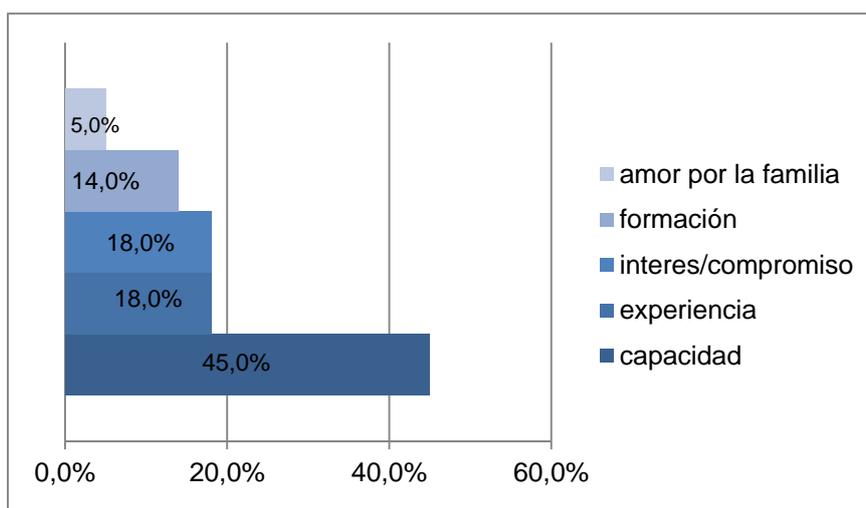
El posible sucesor debe reunir todas las cualidades necesarias para que sea él el elegido de entre el resto de aspirantes.

Para acabar hablaremos de la prudencia, que constituye la virtud más importante que debe mantener y cultivar el sucesor.

En relación a las distintas cualidades que debe reunir el futuro sucesor, algunas empresas establecen una serie de criterios para elegir al adecuado. Según estudios² que abordan este tema solo el 18% de las empresas familiares establecen normas para que un familiar entre a trabajar en la empresa, en contraposición, el 82% restante no contempla regular a través de parámetros objetivos la entrada de familiares a la compañía. Aunque este escenario sea el más común no es el más idóneo, ya que el no establecer medidas que filtren la entrada de familiares cualificados y merecedores del puesto a la empresa, supone un importante foco de conflictos en la familia. Para evitar enfrentamientos futuros entre los familiares es recomendable establecer, por escrito y con anterioridad a la sucesión, una serie de requisitos, tanto profesionales como personales, que hagan de la elección del sucesor un proceso limpio y objetivo.

Como ya hemos apuntado anteriormente, una buena formación universitaria y el dominio de idiomas como el inglés, son cualidades básicas para su elección. Pero no debemos olvidar que son igual de necesarias cualidades propias de su carácter como el interés y amor por la empresa, el respeto por la familia, así como la experiencia profesional y la capacidad de cada uno de los candidatos. En el gráfico que encontramos bajo estas líneas vemos cuales son los criterios más demandados por las empresas a la hora de escoger al sucesor adecuado.

² DODERO, S., Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. Aden Business School.



Tabla³ 1: Criterios para la elección del sucesor

En el gráfico observamos que, con una amplia diferencia, la cualidad más valorada en un futuro sucesor es su capacidad a la hora de afrontar las futuras tareas que le sean encomendadas. En orden siempre a evitar futuros enfrentamientos familiares cada empresa debe definir con detalle cada parámetro. En este caso el criterio “capacidad” puede ser entendido de forma distinta por cada empresa. En segundo lugar observamos que tanto la experiencia como el interés y compromiso por la empresa es otra de las cualidades que más se valoran en el sucesor. El que este tenga un vínculo especial con la empresa es lo que le diferencia de una empresa no familiar. En tercer lugar encontramos la formación académica del candidato y por último el amor que siente hacia la familia.

Como podemos observar el proceso de preparación por el que pasa el futuro sucesor es un proceso largo y costoso que podemos dividir en tres etapas⁴. La preparación remota, que constituye la época anterior a su ingreso en la universidad, la preparación próxima que incluye los años que van desde que termina la universidad hasta su incorporación en la empresa y finalmente la preparación inmediata que supone la incorporación del sucesor en la empresa familiar.

2.2.1. La preparación remota

Tal como ya hemos apuntado la preparación remota engloba los años del sucesor previos a su ingreso en la universidad. Constituye un etapa vital para el sucesor ya que constituye la primera toma de contacto con la empresa a través de lo que oye y percibe de parte de su predecesor y de los familiares que están de alguna forma en contacto con la empresa. Como dice el refrán *“la primera impresión es la que cuenta”* y resulta fundamental para el

³ Fuente: DODERO, S., Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica.

⁴ Gallo, M.A., LA sucesión en la empresa familiar

aprendizaje del sucesor, ya que estos primeros contactos serán vitales para su futura actitud hacia la empresa.

Es bueno que empiece a querer a la empresa antes de trabajar en ella, que se vea atraído por ella y que se interese por los temas que de ella se deriven.

El paso de esta a la siguiente etapa de preparación debería contemplar la opción de que el sucesor realice un periodo de prácticas en la empresa para que este conozca, desde dentro, el funcionamiento de los distintos departamentos de la empresa.

2.2.2. La preparación próxima

A continuación hablaremos de la preparación próxima, que abarca los años que van desde el fin de la etapa universitaria y la futura incorporación a la empresa.

El escenario ha cambiado mucho en las últimas décadas. Así como hace unos años el acceso a la universidad era algo restrictivo y poco común en aquel entonces, ahora resulta algo básico e indispensable en la formación de todo futuro profesional. Este cambio radical se debe a fenómenos como la globalización o los imparables avances tecnológicos, que suponen una mayor competitividad y exigencia de que todo profesional debe alternar conocimientos teóricos y prácticos.

Para dirigir una empresa en el futuro es necesario entender la estructura que nos rodea, entender los sistemas de costes y estados financieros de una compañía, saber aplicar los procesos de la dirección estratégica y dominar las últimas tecnologías. Es indispensable también, para el futuro sucesor, el conocimiento de otros idiomas y la capacidad de ver más allá de su entorno, ser flexible y saberse adaptar a nuevos escenarios.

En cuanto a la vertiente práctica de su formación es importante que altere las prácticas dentro de la propia empresa con prácticas en empresas ajenas, es tan importante que sepa cómo funciona la propia empresa como estar dentro de una empresa en la que nadie te conozca y seas uno más del grupo.

Si echamos un vistazo a la amplia formación que se requiere al futuro sucesor nos podemos hacer una pequeña idea de cuánto debe durar esta etapa de preparación próxima, y con qué edad el sucesor debe incorporarse oficialmente a la empresa familiar.

El sucesor no debe caer en la trampa de escoger el camino más fácil incorporándose lo más rápido posible a la empresa. Si dispone de la posibilidad de formarse y de ampliar sus estudios debe hacerlo ya que como podemos ver, el estar al frente de una empresa familiar requiere de una amplia formación y de importantes conocimientos.

2.2.3. La preparación inmediata

La etapa final que responde al nombre de preparación inmediata aborda de lleno la entrada del sucesor a la empresa. Durante esta etapa lo más importante es la clara

definición del lugar de trabajo, de las funciones y tareas a desempeñar.

Para esto debemos definir los tres niveles que conforman el trabajo de todo directivo:

En primer lugar debemos definir las responsabilidades y funciones que deberá llevar a cabo el sucesor. Es muy importante que todos los miembros de la organización, tanto los que están por encima como los que están por debajo del sucesor, tengan claras las funciones de este para que no haya lugar a malentendidos y conflictos internos.

Para conseguir esta transparencia en la comunicación dentro de la organización debe primar la concreción de tareas y funciones, así como una óptima y objetiva fijación de las metas que se quieren alcanzar.

En segundo lugar se deben establecer los niveles de autonomía con los que el sucesor deberá trabajar en cada una de las funciones que va a desempeñar. Se ha de definir con claridad los objetivos a alcanzar, los medios empleados en la consecución de estos objetivos y por último controlar los resultados obtenidos.

En tercer y último lugar debemos determinar los caminos a seguir para lograr la integración y coordinación total del sucesor con el resto de directivos y personal de la organización.

Con la correcta definición de estos puntos se pretende evitar cualquier tipo de malentendido y de conflicto durante la incorporación del joven a la organización. Se busca un entendimiento pleno, que ambas partes tengan claro su trabajo y sus objetivos.

Además de las tres dimensiones descritas anteriormente, existen una serie de aspectos que deben contemplarse durante los inicios del sucesor en la empresa. El sucesor debe estar sometido a altos niveles de exigencia para así motivarlo a mejorar y a superarse día a día en su trabajo, pero es importante que esta exigencia sea objetiva y alcanzable y que no suponga una presión desmesurada para él.

Debemos exigirle en la medida en que él pueda y sepa responder, sería un error exigir más de lo que es capaz de hacer.

En cuanto a las tareas que debe llevar a cabo es importante que conozca y trabaje en todos y cada uno de los distintos departamentos que conforman la organización, que conozca el día a día de la empresa, pero no debemos olvidar que su futuro está en la alta dirección de la empresa y por esto sus tareas también deben contemplar este aspecto.

Este aspecto va ligado a la importancia de incentivar la iniciativa del sucesor. Si vamos delegando y otorgándole mayores responsabilidades ejercitaremos así su capacidad emprendedora y de toma de decisiones.

Para acabar con esta etapa de preparación inmediata es bueno hablar de la figura del maestro o mentor⁵ dentro de la organización.

⁵ CORONA, J.F., Apuntes de la asignatura *Empresa familiar*. UAO 2009.

Durante los primeros años en la organización del futuro sucesor, resulta de vital importancia la presencia de este tipo de figuras que acompañen, asesoren y entrenen al muchacho en su camino a la dirección.

Todo y que el predecesor trate de inculcar sus conocimientos y experiencia al sucesor, no debemos olvidar que este, en la mayoría de los casos es su padre o un familiar directo, y en estos casos la objetividad durante su aprendizaje será difícil de mantener. Por todo esto la figura del maestro será una opción importante a tener en cuenta.

El maestro o mentor suele ser una persona ajena a la familia pero con una posición relevante dentro de la empresa que actúe como entrenador y guía en temas relacionados con el resto de miembros de la empresa, que le ayude de una forma objetiva a actuar en situaciones concretas.

En el caso de que el sucesor no esté todavía en situación de entrar en la empresa, es una buena opción apostar por un sucesor no familiar, de forma temporal, que actúe de bisagra entre una generación y la siguiente.

2.3 La preparación de la compañía.

El proceso sucesorio necesita también de una preparación de la compañía ahondando en la mejora de la eficacia organizativa, tanto en lo que atañe a la estructura que permite llevar a cabo la estrategia, como en los sistemas de dirección que harán ganar en control y efectividad.

Una empresa familiar que se encuentra en la etapa final de la primera generación suele tener una estructura de responsabilidades en la que encontramos al fundador rodeado por un grupo de directivos.

Esta estructura genera una serie de realidades que suelen ser comunes en las empresas que atraviesan por esta etapa:

- Similitud de los valores importantes entre el fundador y las personas que le rodean.
- Los directivos de los que se rodea el fundador suelen tener, en su mayoría, la misma edad que el fundador.
- Los directivos de los que el fundador suele rodearse son personas con su misma mentalidad y opinión. La mayor parte de las veces están de acuerdo con las opiniones del fundador y no suelen contradecirlo.

Estas realidades no favorecen mucho a la empresa ya que solo se tiene en cuenta la opinión del fundador, sus colaboradores no aportan nada nuevo, ellos se conforman con su posición, asienten a todo y no arriesgan en nuevos y beneficiosos proyectos para la empresa.

Durante esta etapa final de la primera generación previa a la entrada del sucesor, pueden darse dos tipos de estructura empresariales, la estructura funcional y la estructura

divisional. Este tipo de estructuras van a condicionar de una u otra forma la incorporación a la empresa de la nueva generación.

Para empezar definiremos en qué consiste la estructura funcional para después ver cómo afecta este tipo de estructuras a la llegada del sucesor.

Organización de tipo funcional

En una estructura de tipo funcional, las responsabilidades de los distintos miembros de la dirección se agrupan respondiendo a funciones totalmente especializadas como “producción”, “ventas”, “marketing”, “finanzas” y “administración”.

El fundador actúa como única figura integradora. Sus funciones abarcan desde las responsabilidades propias de ser el principal jefe ejecutivo hasta responsabilizarse, al mismo tiempo, de otras funciones más específicas de tipo departamental.

Por otro lado, el resto de funciones, como finanzas o producción, las dirigen directivos que acostumbran a ser externos a la familia y que son especialistas en esas funciones en particular, habiendo sido contratados en exclusiva para desarrollar y llevar a cabo esa tarea.

Ante esto, cuando el sucesor se incorpora a la empresa puede toparse con una serie de inconvenientes, como que la estructura de responsabilidades ya esté totalmente definida, con el fundador como centro y con los puestos directivos ocupados por directivos especializados, con mayor experiencia y edad. Por lo tanto, no existe un puesto vacante al que pueda incorporarse el sucesor. Al mismo tiempo notamos la ausencia de un comité de dirección con claros objetivos de integración y participación de los directivos en temas de alta dirección.

Debido a esta falta de precisión y definición en las responsabilidades del nuevo miembro de la empresa, pueden surgir grandes problemas en la organización ya que ni el sucesor tiene claro su cometido, ni el resto de la organización puede respetarlo ni colaborar con él en sus tareas. Ante esta situación, para que la entrada del sucesor se lleve a cabo de forma exitosa debemos ir introduciendo cambios de forma pensada y ordenada, programando previamente los pasos que van a darse y evitarse así todo tipo de imprevistos.

En estos casos en que el sucesor llega a la empresa sin un puesto al que incorporarse y unas funciones definidas, el fundador suele crear un nuevo cargo para el sucesor, normalmente se trata de un adjunto a la dirección general que desempeñará la tarea de ayudar al sucesor en aquellos temas que él no puede atender. Esta opción no es del todo aconsejable ya que las tareas que tiene que llevar a cabo el sucesor no quedan bien definidas y además puede ser visto por el resto de miembros de la empresa como un trato de favor al sucesor.

Para evitar este tipo de malentendidos el puesto de adjunto que ostenta el sucesor debe

disponer de un contenido real y preciso. Debemos delimitar que responsabilidades del director general y del resto de directivos pasan a ser responsabilidad del sucesor y si se le atribuirán nuevas funciones.

El predecesor también debe explicitar, paulatinamente, el nivel de autonomía que sucesor va a tener en la consecución de sus tareas. Este punto es especialmente delicado ya que el fundador debe tener claro que desde el momento en que regala esta libertad a su adjunto, corre el riesgo de que las cosas no se hagan de la misma forma que él las haría y para asumir esto debe disponer de una gran madurez sucesoria.

Por otro lado, la incorporación de un sucesor a una organización de tipo funcional puede acarrear consecuencias positivas y beneficiosas para toda la organización. Un ejemplo es el descubrimiento y posterior impulso de nuevas actividades para la empresa que hasta entonces no se habían explotado.

Organización de tipo divisional

Una buena alternativa a crear un cargo de adjunto es la evolución de la estructura de responsabilidades funcional hacia una forma más adecuada para el crecimiento y la diversificación como lo que establece una organización divisional. Este tipo de organización apuesta por dividir divisiones por tipo de productos, tipo de clientes, localización geográfica etc, que funcionan como auténticas unidades estratégicas de negocio que cuentan con su propia cuenta de resultados.

Esta nueva concepción estructural ayuda a la empresa familiar a avanzar hacia nuevos campo y evita su estancamiento. Las estructuras de responsabilidades funcionales no forman integradores, forman profesionales muy especializados en una única área y pone trabas a la flexibilidad y adaptabilidad. Por otro lado, en las estructuras divisionales existen más puestos de director de división que actúan de forma totalmente integradora.

Todos estos cambios se convierten en necesarios con el paso de primera a segunda generación. El escenario empresarial es completamente diferente. En la segunda generación la empresa es de mayor tamaño y complejidad y existen más personas interesadas en dar su opinión e introducir nuevos cambios.

Debido a todas estas diferencias la empresa familiar en segundo generación no puede depender únicamente de la voluntad del fundador, o del sucesor en este caso, si no que requiere de mayor atención y debería buscar apoyo en un comité de dirección, que se encontrara a medio camino entre el sucesor y los directores de las distintas unidades de negocio.

2.4.Desarrollo de las relaciones familia-empresa.

Otro aspecto clave es la armonización de las relaciones personales familia-empresa.

A cada proceso sucesorio, se incrementa el número de personas involucradas en la familia

empresaria. Por tanto, en todo proceso sucesorio es necesario evitar las confusiones relativas al trabajo en la empresa familiar (sólo deben asignarse responsabilidades a los más capaces y en condiciones de mercado), facilitar los cambios en la propiedad del capital, informar, comunicar y comprometer a los accionistas y al resto de la familia y llegado el caso, establecer una Constitución familiar.

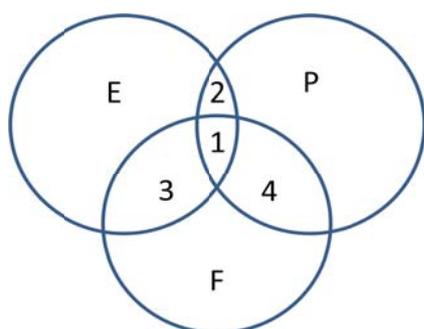
A continuación ahondaremos en el desarrollo de estas relaciones y como se pueden ver afectadas por el paso de una generación a otra.

Para empezar vamos a delimitar y presentar el entorno familiar con el que el sucesor se va a encontrar cuando se incorpore a su nueva etapa en la empresa.

En primer lugar y siguiendo lo que ya hemos dicho en capítulos anteriores es muy importante aclarar la diferencia que existe entre el entorno familiar en el que se movía el predecesor y en el que deberá moverse el futuro sucesor. Además de que la empresa es más grande y compleja, la familia también ha crecido, así como el número de accionistas, encontramos hombres, mujeres e incluso cónyuges, y al mismo tiempo todos ellos tendrán distintas situaciones y desempeñarán diferentes papeles dentro de la organización.

Durante la primera generación el fundador es el máximo referente tanto en la familia como en la empresa y en la mayoría de casos ostenta todo el poder, pero ahora con la llegada de la nueva generación toda la estructura ha cambiado por completo y la unión de las tres dimensiones: empresa, familia y propiedad da lugar a nuevas figuras, tanto en la empresa como en la familia. Estas figuras las vemos reflejadas en el siguiente gráfico.

Tabla 2⁶: Modelo de los “3 círculos” Ward, Tagiuri, Davis, Lansberg.



1. Propietarios y miembros de la familia, trabajan en la empresa
2. Propietarios que trabajan en la empresa, son de la familia.
3. Miembros de la familia, no propietarios, trabajan en empresa
4. Miembros de la familia propietarios, no trabajan en empresa

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar, por otro lado el círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan en ella y perciben un sueldo o beneficio económico directo,

⁶ SABATER SANCHEZ, R., Gestión de Pymes y empresas familiares.

producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. Por último el círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, por lo que genera toda una serie de deberes y derechos sobre ella. Según el modelo, todas y cada una de las personas que de alguna u otra forma tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área número uno. Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares que lo ubicaremos en el subconjunto número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa estará en el subconjunto siete. Como podemos observar toda esta unión de personas con distintos deberes, derechos e intereses supondrán una mayor complejidad a la gestión de la organización que debe tener en cuenta a todos y cada uno de ellos. El paso del tiempo va introduciendo un mayor número de personas en cada una de las dimensiones debido al inevitable crecimiento de la familia y la empresa.

El líder de la organización tiene la responsabilidad de hacer que el engranaje funciones de forma correcta. El predecesor dispone de la autoridad delante de sus empleados y la potestad para con su familia que la paternidad le ha concedido. Tiene a sus hijos y a su cónyuge en el ámbito familiar y las relaciones con los directivos y socios no familiares se llevan a cabo de forma natural debido a que él mismo les escogió para trabajar con él y formar parte de su equipo.

Pero para el sucesor esta situación no es cómoda ni sencilla. Él no ha sido la persona que lo ha creado todo, se lo han dado "hecho". Los directivos con los que trabajará no le conocen, fue su padre quién los contrató y si existen socios no familiares son meros desconocidos para él. Cabe destacar también que el poder de decisión del sucesor es mucho menor, la propiedad está diluida debido al mayor número de accionistas y por lo tanto, la potestad quedará a merced del grupo de propietarios que amasen la mayoría necesaria que les permita tomar decisiones.

2.4.1. Desarrollo del marco legal para las relaciones familia-empresa

El marco legal en el que se estructuran y definen las relaciones de los miembros de la familia con la empresa, debe diseñarse e implantarse antes de que sea necesario.

Para que el proceso sucesorio se desarrolle de forma ordenada y resulte exitoso debemos conseguir que lo ya establecido legalmente, a través de los estatutos fundacionales, sea aceptado y respetado por los miembros de la familia antes de que se produzca la

sucesión, con el objetivo de evitar futuros enfrentamientos entre el sucesor y los familiares propietarios.

Se trata de que figuras como la “Junta General de Accionistas”, el “Consejo de Administración” o figuras equivalentes funcionen correctamente y cumplan con las responsabilidades que les han sido otorgadas.

La Junta General de Accionistas promueve unidad y compromiso, dos fortalezas indispensables para el buen funcionamiento de una empresa familiar, y los miembros que lo forman deben de conocer sus derechos y ejercitarlos correctamente. El fundador tiene una importante tarea a desempeñar, ayudar a los miembros de la familia a ejercer correctamente sus derechos como accionistas, debe dar ejemplo y aprovecharse de su posición para desempeñar esta tarea de la mejor forma.

En relación a la junta, a menudo en empresas familiares, es necesario celebrar más de una reunión al año, una para analizar los resultados del ejercicio y otra para dar a conocer con detalle la organización, su situación y estrategia, con el objetivo de mejorar las relaciones con los accionistas. Es preciso para la continuidad de la empresa que el capital o accionariado este sereno y unido, y de aquí que se lleven a cabo las acciones necesarias para mantener el buen clima entre los accionistas. Como ya hemos resaltado, el predecesor y también su cónyuge tienen un papel muy importante en el óptimo funcionamiento del consejo de administración, deben velar por que la familia este lo suficientemente formada y motivada para el desarrollo de sus tareas.

Existen dos puntos clave para toda empresa familiar, que pasa a segunda generación, que necesitan el total apoyo del predecesor: primero, para que no existan problemas en el gobierno de la empresa es bueno separar los cargos del director general, que lidera la organización de la empresa familiar, y que deberá desempeñar el sucesor y la figura del presidente del consejo de administración que en los primeros años, tras su marcha, podrá ser ocupado por el predecesor.

En segundo lugar, en el caso de que la familia esté formado por un número amplio de miembros, puede ser una buena opción establecer un sistema de rotación para ocupar el cargo de consejero, para que así puedan, sucesivamente, formar parte del consejo de administración todos los miembros con derecho a ello, sin exclusiones de ningún tipo que puedan dar lugar a la erosión de la unidad y el compromiso antes citados.

Un factor indispensable para que la junta general de accionistas funcione correctamente es la calidad de la información de la que los miembros disponen. Los miembros de esta segunda generación, como accionistas que son, tienen la obligación de actuar de forma leal, ayudando eficazmente al desarrollo y evolución de la empresa en esta nueva etapa. Para ello deben disponer de buena información que les facilite la toma de decisiones racionales. La falta de información por parte de los accionistas crea mal ambiente dentro

de la junta y puede desembocar en grandes confrontaciones que acaben afectando de forma directa a la unidad que tanto necesita la junta. Para evitar que la unidad y el buen clima en el grupo se vean afectados, la figura del predecesor es imprescindible.

El predecesor en este caso tiene un importante reto ante sí, hacer que la información fluya de forma limpia por los distintos canales para que pueda llegar a la familia y estos la comprendan y la utilicen correctamente. Si por lo contrario el predecesor deja esta tarea en manos del sucesor estará cometiendo un grave error y perjudicará las futuras relaciones entre el sucesor y los accionistas.

2.4.2. Marco familiar para las relaciones familia-empresa

Hasta ahora hemos hablado de cuan necesario es, para que una empresa familiar perdure en el tiempo, disponer de un marco legal bien definido y de unos flujos de comunicación que lleguen a todos los miembros de la junta, pero no hemos hablado de un marco que responda a las necesidades de una familia que crece día a día, que se encuentra ligada a una empresa en desarrollo y que se mueve en un entorno social y económico en constante cambio.

Con el cambio generacional, tanto la empresa como la familia pueden resultar fuertemente beneficiados si descubren y comprenden las razones por las que quieren que la empresa continúe siendo una empresa familiar.

Estas razones son las siguientes: En primer lugar la continuidad de unos valores que el predecesor inculcó por igual a la empresa que a la familia y que han actuado como guía para la familia y lo puede seguir haciendo en el futuro.

En segundo lugar, la empresa ofrece a los miembros de la familia la posibilidad de un mejor desarrollo como seres humanos. Ya sea a través del trabajo directo en la empresa, o la participación en algún periodo de prácticas. Al mismo tiempo nos permite aprender a exigirnos a uno mismo lo mejor y nos ayuda a alcanzar un alto nivel de desarrollo personal. En tercer lugar, la oportunidad de mantener el patrimonio económico unido para soportar el crecimiento y la consecución de nuevas actividades e inversiones.

En último lugar la oportunidad que la empresa ofrece a los miembros de la familia de cumplir con las propias responsabilidades sociales, ya sea con fines benéficos, asistenciales o culturales, como agradecimiento a la sociedad por lo recibido.

Cuando la familia decide hacer realidad las oportunidades que les ofrece la empresa su relación y compromiso con la empresa aumenta, entendiéndose como algo más que una inversión económica.

El marco formal en el que se llevan a cabo estas relaciones, recibe el nombre de "Protocolo Familiar".

El concepto de Protocolo Familiar:

El protocolo familiar se concibe, como el documento a través del cual los integrantes de la familia titular de la empresa se proponen encauzar los problemas que puedan afectar a su continuidad, con la previsión de cláusulas cuyo alcance se pretende que obliguen también a sus sucesores. En esta línea, puede decirse que el Protocolo tiene como finalidad tanto resolver problemas como evitarlos. La continuidad de la empresa familiar no depende exclusivamente de su viabilidad y éxito económico, sino también de la capacidad de sus titulares para encajar las relaciones familiares en su contexto empresarial. Básicamente ésta es su finalidad.

Otros definen el Protocolo como un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja -que contiene elementos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto.

Es un documento firmado entre familiares socios de una empresa -actuales, o futuros-, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios.

Su objetivo es dar continuidad a la empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar.

Diremos que el Protocolo Familiar es un documento marco que delimita el conjunto de las relaciones empresa-familia, que comporta una determinada actuación: es una guía, una hoja de ruta, un compromiso de acciones de futuro, una forma de programar en el tiempo la adopción de las decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa-familia. En el documento se definen principios, compromisos, derechos y deberes. Constituye una guía familiar sobre el futuro de la empresa para mantenerla precisamente en el marco de la propia familia.

Esta función es tan relevante que podríamos decir que sin Protocolo Familiar resultaría casi imposible que una empresa de esta naturaleza pudiera sobrellevar el relevo generacional, singularmente a partir del paso de la segunda a la tercera generación.

Las empresas familiares como las demás iniciativas económicas pueden no superar el paso del tiempo y un protocolo no es inmune a esta posibilidad. Pero la experiencia demuestra que sin un protocolo, las empresas familiares no suelen resistir los problemas del relevo generacional.

Por otro lado, no podemos ignorar una serie de aspectos importantes: cada familia y cada empresa tienen su propia personalidad, una historia y una tradición.

Encontramos orígenes distintos, composiciones familiares distintas y maneras diferentes de prever el futuro. Esto nos indica que no existe un “modelo” de Protocolo que suponga una solución homogénea. Cada caso deberá examinarse de forma individual y requerirá soluciones o previsiones específicas.

Un Protocolo es el resultado de la combinación de muchos aspectos- psicológicos, jurídicos, económicos, sucesorios- que se plantean de forma diferente en cada caso. El Protocolo regula lo que la familia quiere ser empresarialmente, no condiciona, da forma a lo que la familia entiende como válido en su compromiso familiar.

El Protocolo no supone un remedio universal que lo soluciona todo. Una empresa familiar que no funciona no lo hará mejor por la adopción del Protocolo. En cuanto a los requisitos necesarios para el éxito del documento debemos resaltar: “cultura” familiar, voluntad de asegurar la continuidad e interés familiar como principal aspecto.

Sin todas estas condiciones el Protocolo podrá retrasar el momento de la crisis, amortiguarla o hacerla más civilizada pero no resultará exitosa.

Parece contradictorio enfatizar la importancia de la creación del Protocolo y por otro lado señalar que su adopción no puede evitar según qué crisis futura, pero como ya hemos apuntado el Protocolo actúa como arma preventiva. Se propone actuar en las crisis menos relevantes para evitar que se produzcan aquellas que tendrían mayores consecuencias.

No obstante, lo más destacable es que detrás del Protocolo subyace como fundamento la voluntad coincidente de hacer posible la continuidad de la empresa.

Como todo proyecto colectivo, la Empresa Familiar debe contar con la voluntad de los protagonistas. Es función del Protocolo buscar las vías que hagan posible conseguir esta voluntad coincidente, y en su caso, evitar que situaciones coyunturales puedan afectar a la continuidad del proyecto.

Sobre estas bases y límites puede construirse un Protocolo Familiar. Como hemos dicho, un documento de gran importancia para que la Empresa Familiar pueda afrontar el relevo generacional. En la incapacidad para resolver dicho relevo muchas empresas familiares han fracasado, después de haber iniciado el proceso con grandes expectativas de futuro. Estos fracasos deben ser una experiencia a tener en cuenta; no sólo debe aprenderse de los éxitos, sino también de los fracasos, de los cuales debemos extraer conclusiones.

A modo de conclusión vamos a fijar unos puntos básicos que definan de forma clara qué es un Protocolo Familiar:

- Constituye un contrato y un código de conducta personal y familiar para los miembros de la familia.

Los firmantes del documento deben estar convencidos de que el cumplimiento del Protocolo conlleva grandes beneficios tanto a la familia como a la empresa. Los miembros de la familia deben firmarlo de forma voluntaria.

- Lo más importante no es el documento en sí, si no el proceso llevado a cabo para su elaboración.
- Clarifica las relaciones Familia-Empresa y busca evitar los conflictos familiares.
- El objetivo de su creación es la anticipación a posibles problemas o conflictos futuros y buscar soluciones para cuando eso suceda.
- No existe un Protocolo estándar ni un modelo de documento. Existen tantos Protocolos como familias.

Para acabar diremos que el Protocolo define un acuerdo básico en el que aparecen puntos detallados, constituye la Constitución del Grupo y afecta tanto a la empresa como a la familia. Cabe recordar que es indispensable que todos los integrantes del grupo estén de acuerdo con los puntos que figuran en el Protocolo y se comprometan con ellos.

Elaboración del Protocolo Familiar

Después de todo lo expuesto anteriormente, es fácil apreciar la complejidad subyacente a la redacción de un Protocolo Familiar. Debido a esto, consideramos necesario establecer una serie de principios y de reglas que puedan tener utilidad para orientar adecuadamente la realización de un Protocolo.

En primer lugar, advertir en contra de la uniformidad y la estandarización en la elaboración de dichos protocolos. Todas las empresas familiares son diferentes y por lo tanto también deben serlo sus protocolos. Alejándose de modelos generales y diseñándose de forma específica para adaptarse a la perfección a las peculiaridades de cada familia empresaria. Cuestiones como la amplitud del texto, el listado de temas a tratar, y los instrumentos y procedimientos previstos para resolver las distintas cuestiones deben establecerse en función de las características objetivas y subjetivas de la familia.

En cuanto a las características objetivas, podríamos destacar la generación en que se encuentra la empresa, la dimensión y relaciones entre los miembros de la familia, la actitud de los mismos ante la empresa, y los objetivos que se pretenden alcanzar con el Protocolo.

Si hablamos de las segundas, la tradición familiar, las necesidades de sus miembros, los planteamientos individuales de los mismos, y su disposición a trabajar en conjunto, constituyen esenciales elementos que no pueden ser olvidados.

Como hemos dicho anteriormente podemos encontrar tantos protocolos como familias, pero cabe nombrar una serie de elementos que todo buen Protocolo debería incluir:

- La misión y visión de la familia.
- Los objetivos y valores de la empresa.
- Los objetivos del Protocolo.
- Los Órganos de Gobierno de la empresa (societarios) y de la familia y sus normas de funcionamiento.
- Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo.
- El acceso a la condición de accionista.
- Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares.
- Derechos de información contable de los miembros familiares.
- Política de retribución de los miembros familiares en el Consejo de Familia y en el Consejo de Administración.
- Aspectos fiscales entre la familia y la empresa.
- La política de dividendos.
- Las normas para la valoración y transmisión de acciones y planes de recompra y de liquidez.
- Política de endeudamiento y ampliaciones de capital.
- Los planes de sucesión y de contingencia
- Las capitulaciones matrimoniales y la política testamentaria.
- Los sistemas para la resolución de conflictos que se creen.
- El mantenimiento del nombre y la marca comercial en relación al familiar.

En segundo lugar hay que tener en cuenta que es muy probable que el Protocolo Familiar precise de una arquitectura jurídica necesaria para llevar a la práctica, alguno de los acuerdos establecidos. En este sentido, las previsiones matrimoniales, las sucesorias, la adaptación de los estatutos sociales, y en general, la aplicación de las previsiones del Protocolo Familiar en la familia y en la empresa, deben desarrollarse a partir de los instrumentos disponibles en el ordenamiento jurídico.

En relación con esta cuestión se encuentra la fuerza vinculante del Protocolo Familiar: fuerza moral, fuerza moral entre partes, fuerza legal frente a terceros.

Resulta muy importante determinar en cada caso concreto cuál va a ser el concepto imperante, o incluso adoptar la decisión para el conjunto del Protocolo, teniendo presente en todo momento cuáles son las responsabilidades jurídicas que pueden derivarse en cada caso.

Debido a la gran importancia del Protocolo, el desarrollo de dicho proceso a través de un sistema ordenado se convierte en un argumento decisivo de cara al éxito del mismo.

A efectos orientativos dicho proceso debe ordenarse en tres frases:

La primera fase parte forzosamente de la manifestación de la verdadera voluntad familiar, que puede estar orientada a la elaboración de un Protocolo o a cuestiones mucho más concretas, como una compraventa de acciones o un relevo en los órganos de gobierno de la misma. En esta fase es esencial que todos los miembros de la familia expresen de forma abierta su voluntad, intentando detectar y resolver los posibles conflictos que puedan plantearse y llegando a una serie de acuerdos muy básicos sobre los principales temas que van a ser objeto del tratamiento.

La segunda fase es la de la discusión propiamente dicha. El borrador del Protocolo Familiar se prepara y se discute en grupo, tratando con especial detalle aquellos temas que se consideren como potenciales conflictos. Con la ayuda de asesores o consultores externos se trata de llegar a un consenso mediante el análisis de los puntos de acuerdo y desacuerdo con el fin de redactar el texto definitivo del documento.

Por último y una vez firmado el Protocolo, éste se pone en marcha y llega el momento de llevar a la práctica todos los pactos acordados y suscritos por los miembros de la familia, incluyendo aquellas cuestiones de índole legal que es necesario adoptar para dar fiel cumplimiento a lo establecido en el Protocolo.

Factores de éxito del Protocolo

Aunque resulta difícil prejuizar sobre la evolución futura de un Protocolo, la experiencia nos demuestra que existen una serie de “buenas prácticas” o factores de éxito que, en principio, ofrecen expectativas más favorables respecto a los resultados del Protocolo.

Ante todo es preciso insistir en que en la elaboración del Protocolo es más importante el proceso que el resultado. Es decir, que las reuniones de trabajo, análisis de borradores, discusión de puntos conflictivos, y propuestas de consenso que van delimitando la estructura final del Protocolo son de hecho más importantes para la familia que el Protocolo en sí, ya que en caso de no haberse trabajado suficientemente sus contenidos, éste se convierte en un documento que contiene una serie de preceptos que se convertirán en puntos de distensión y no de unión de la familia.

Por otro lado, también es especialmente delicada la elección del momento para plantear la elaboración del Protocolo Familiar. En este sentido, es recomendable hacerlo en momentos en los que la situación de la empresa sea favorable, y en los que no existan conflictos familiares. En caso contrario, por ejemplo en situaciones de crisis empresarial o de luchas por el poder, se estaría incumpliendo desde el principio el objetivo básico del Protocolo, consistente en evitar la aparición de conflictos y no en intentar solucionar conflictos ya planteados. También es importante iniciar dicho proceso en momentos en los cuales existan líderes familiares claros que permitan pilotar el proceso de elaboración.

Otra cuestión importante es la vigencia temporal del Protocolo. Éste debe ser un instrumento flexible y por tanto debe estar sujeto a revisión periódica con la finalidad de replantearse aquellas cuestiones que no hayan deparado los resultados esperados, perfeccionar aquellos elementos que estén funcionando adecuadamente y, fundamentalmente, adecuarlo de forma paulatina a los cambios que se produzcan tanto en el seno de la familia como en el ámbito de la empresa. Por este motivo, es recomendable plantearse revisiones casi integrales del Protocolo coincidiendo con períodos de transición general. Muy ligado a esta cuestión se encuentra el problema de la aceptación del Protocolo. Por coherencia con sus objetivos, es deseable que sea aceptado voluntariamente por todas las personas interesadas. De hecho, debe descartarse por completo su imposición a cualquier miembro de la familia, ya que supone una clara fuente de problemas futuros. El principio que debería primar es el de unanimidad, y en su defecto debería intentarse conseguir el mayor consenso posible para su firma.

En última instancia muchos de los aspectos contenidos en el Protocolo están directamente relacionados con los estatutos sociales, por lo que es recomendable intentar que los puntos más importantes queden corregidos en dichos estatutos. Adicionalmente, también hay que tener presente que diversas cuestiones contempladas en el Protocolo requieren de un desarrollo legal específico (testamento, capitulaciones matrimoniales...), con el fin de dotar de la máxima operatividad a los acuerdos alcanzados. En todo caso, todo ello sin olvidar que el verdadero objetivo del Protocolo es contribuir a reforzar la armonía familiar y ayudar a la continuidad y al crecimiento de la empresa.

El Consejo de Familia

De la misma forma que en el marco legal de la empresa existen órganos de gobierno, también puede resultar conveniente su existencia en el marco denominado como «protocolo familiar», siendo el más habitual el denominado como «consejo de familia».

Las responsabilidades que este órgano acostumbra a tener son las de dar a conocer y conseguir que se cumplan los acuerdos, como la incorporación a trabajar en la empresa familiar, la liquidez para los accionistas, la información, el gobierno de la empresa familiar, etc., que se establecieron en el protocolo familiar, así como que el mismo vaya evolucionando e incorporando los cambios que el paso del tiempo y la experiencia hagan ver como convenientes.

El consejo de familia es también, por tanto, un órgano importante para la continuidad del carácter de empresa familiar por su influencia tanto en la empresa como en la familia. El consejo de familia tiene una relación de proximidad con el consejo de administración de la empresa y con los miembros de la familia, de aquí que resulte conveniente que quiénes lo formen sean personas preparadas para esta tarea, que gocen del respeto y afecto de la familia, debiendo destacar de manera especial por sus cualidades al presidente que

«conduce» el protocolo en la primera época. En esta labor de presidir el consejo de familia, durante una primera época, puede tener el fundador una tarea interesante y de profundo servicio para que el proceso de sucesión quede completo.

Del mismo modo en que el marco legal requería de órganos de gobierno como la “Junta General de Accionistas” o el “Consejo de Administración”, el marco familiar, recogido, en el Protocolo Familiar requiere también de figuras de gobierno. Este órgano lo conocemos como “Consejo de Familia”.

El Consejo de Familia es el máximo órgano de gobierno de la empresa familiar. Su objetivo de creación es asegurar y velar por la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas fijadas en el Protocolo Familiar, así como tratar y resolver los problemas que se presenten en el seno de la familia. Entre sus muchas otras funciones cabe destacar su actuación como “foro de discusión” de los distintos opiniones que mantienen los miembros de la familia sobre la empresa, como impulsor de los valores y la cultura que han caracterizado desde siempre a la empresa.

El Consejo de Familia permite el intercambio de información sobre la empresa entre sus distintos miembros.

El consejo desarrolla una serie de medidas específicas que resultan necesarias para llevar a cabo su misión:

- Impulsar la aplicación del Protocolo y desarrollar las previsiones que en él se contemplan.
- Recibir la información y los resultados de la Empresa, para después presentárselos al Consejo de Administración.
- Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que formule la Familia y que tengan como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.
- Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidas en el Protocolo y en el Fondo para la Financiación de Programas Educativos.
- Supervisar y proponer al Consejo de Administración la realización de prácticas laborales dentro del Grupo por parte de la Familia o de sus descendientes.

En cuanto a su composición, el consejo estará integrado por los siguientes miembros: el o los fundadores, los cabezas de rama familiar y tres personas ajenas a la familia de reconocido prestigio empresarial y profesional. Estos miembros no familiares deberán ser propuestos por un miembro del Consejo pero a la hora de la votación, todos, de forma unánime, deberán respaldarle.

Los requisitos establecidos legalmente para poder formar parte del consejo son: ser mayor de edad, ser diplomado o licenciado y no formar parte, al mismo tiempo, del Consejo de Administración. El consejo se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año.

Todas estas indicaciones constituyen la base del consejo pero como todo lo que hemos dicho hasta ahora, cada empresa tomará lo necesario para ella y lo creará según sus necesidades. Cabe destacar que el Consejo debe aportar un mayor consenso a la organización para que garantice el éxito de la empresa y la familia. Para aprovechar las ventajas competitivas de la organización, este órgano deberá actuar alineado con la estrategia clara de empresa familiar que estará fundamentalmente recogida en el instrumento conocido como "Protocolo familiar".

2.5. La preparación del predecesor

Por último, el predecesor debe también prepararse para la época de la jubilación con antelación desarrollando nuevas actividades diferentes al trabajo de gestión en la empresa.

Estas actividades pueden ser múltiples, pero todas ellas deben cumplir una doble condición: proporcionar júbilo al predecesor y evitar hacer sombra al sucesor. Así, el primero se enfrenta a la idea de pérdida de poder en la organización, el miedo a la insatisfacción de los potenciales sucesores no seleccionados, la ausencia de una selección al gusto de todos o la idolatría de un pasado que se recuerda como perfecto y, por tanto, irreplicable. Estos temores pueden llevar al predecesor a realizar una sucesión que sea solamente parcial, justificar incluso un necesario retorno, negar la capacidad del sucesor escogido o, llegado el caso, retrasar innecesariamente, el proceso de sucesión hasta que este ya no pueda posponerse más por razones meramente biológicas. Pero como hemos dicho anteriormente es de vital importancia que el predecesor no entorpezca el trabajo del sucesor.

Para un predecesor existen dos tipos de factores asociados a su jubilación que acentúan las tensiones que de ella se derivan:

- Referidos al traspaso de la responsabilidad de la dirección dentro de la empresa.
 - Miedo a verse superado por la generación más joven
 - Dificultades para los directivos no familiares que asumen responsabilidades dentro de la empresa
 - Los que esperan, trabajadores que han tenido una larga relación con la empresa (trabajadores, clientes y proveedores)
- Referidos a la propiedad de la empresa
 - Rivalidad entre los herederos por el control del negocio

- La impresión que tiene el predecesor de seguir siendo responsable de la empresa como cabeza de familia.
- La propia gestión de los asuntos legales involucrados en el traspaso de propiedad.

En cuestiones de sucesión, una empresa familiar está menos preparada que una no familiar, ya que no cuenta con las políticas necesarias para la salida del predecesor. Además hay que sumarle el especial vínculo que une al fundador a su empresa.

Para el predecesor hablar de su jubilación resulta especialmente amenazador y el hecho de preparar previamente su marcha para que más adelante el proceso resulte exitoso, supone algo imposible. Está situación es comparable a la resistencia de muchas personas en edades avanzadas, de realizar un testamento para dejar las cosas claras antes de su muerte y evitar así muchos posibles problemas. En estos casos las personas se niegan a hacerlo por verlo como algo lejano e innecesario, ya que en esos momentos las cosas están bien, pero por desgracia la vida da muchas vueltas y nunca se sabe lo que nos puede pasar. Es por esto que las cosas es mejor hacerlas con anterioridad y con tiempo para que evitar futuros conflictos.

Al igual que en estos casos para el predecesor hablar de preparar la sucesión es sinónimo de que es viejo o incluso de que se puede morir, por este temor, el predecesor evita tratar estos temas, y con esta actitud no favorece en absoluto a la empresa.

Otro de sus miedos es pensar en qué hará cuando ya no trabaje, debemos resaltar que toda la vida del fundador gira en torno a la empresa y que la mayoría de ellos se encuentran perdidos si ella. Más adelante apuntaremos algunas salidas que tranquilicen al sucesor en este sentido.

La actitud del predecesor en su salida de la empresa puede condicionar en gran medida la llegada de la nueva generación y sus primeros años de mandato. Esta salida de la empresa puede llevarse a cabo de cuatro estilos diferentes:

- Estilo General o Dictador: este estilo corresponde al de un predecesor, fundador o no, que no tiene ninguna intención de salir de la empresa familiar. Si contempla la preparación de la empresa en el futuro, pero nunca sin tener en cuenta su figura. Crea un equipo de directivos afines a él y de su misma “cuerda”, para que sigan las pautas que él mismo ha ido marcando a lo largo de los años. Este tipo de predecesor, a no ser que sucedan cambios o sucesos un tanto inusuales, como problemas en su salud o graves problemas en la familia, va a seguir ostentando el poder y marcando las pautas hasta el día de su muerte.
- Estilo Monarca: es en gran parte muy parecido al del dictador, ya que salvo circunstancias especiales como la muerte el va a seguir “gobernando”. Su principal

peculiaridad es la preocupación del predecesor en cuanto a la correcta formación del sucesor. Su principal objetivo es la elección y preparación del mejor sucesor para que la empresa sea exitosa y perdure en el tiempo. Cuanto más longeva sea la empresa el respectivo predecesor estará más obsesionado con la duración de la empresa y más exigente será con el futuro sucesor.

- Estilo Gobernador: los predecesores que responden a este tipo de estilo, a diferencia de los dos anteriores, gozan de una actitud y un compromiso firme de retirarse de la organización, es decir, gobierna normalmente durante un período de tiempo prefijado y en el momento de su salida no opone resistencia. Este estilo conlleva un pequeño problema y es que a menudo la idea de tener una fecha marcada para su marcha puede provocar un menor compromiso con la organización por parte del predecesor. Esta falta de compromiso puede perjudicar la preparación de los sucesores y condicionar así el éxito del proceso.
- Estilo Embajador: por último el estilo embajador es el más recomendado para la salida de todo predecesor. Este estilo corresponde a un profesional objetivo, que ejerce su cargo por méritos propios, acepta desempeñar su cargo el tiempo y en el momento que resulte oportuno para la organización, tiene cura de las relaciones con todos los actores de la empresa, tanto en el presente como en el futuro, y lo más importante, que después de abandonar su cargo, de forma voluntaria, está dispuesto a continuar colaborando con la organización en todo lo que sea necesario.

Razones para retrasar la salida del predecesor

Debido al temor que supone la jubilación para muchos predecesores, algunos no dudan en acreditar una serie de razones para evitar su salida de la empresa, y de este modo retrasar su jubilación.

Los sufrimientos de la mayoría de las personas, tengan la edad que tengan, se mueven alrededor de tres ámbitos fundamentales: el poder, el amor y el dinero, y a lo largo de nuestra vida tratamos de mantener un óptimo equilibrio entre los tres. En el caso de la empresa familiar el predecesor también afronta estos miedos con nerviosismo y se apoya en ellos para excusarse del temor a su marcha.

Los temores del atañen a los siguientes ámbitos:

- Temor a perder el “status social” que disfruta. Tanto de cara a la propia empresa, a su familia y a la sociedad en general. Los años en los que ha ostentado el poder dentro de la empresa, el predecesor ha dispuesto de una alta aceptación y reconocimiento por parte de sus empleados y socios al ser la cabeza de la

compañía. Durante estos años se ha movido en círculos empresariales selectos, gozando de un gran prestigio y relacionándose con gente importante suponiéndole una importante fuente de contactos. Para el predecesor su salida de la empresa supone romper con todo esto y no gozar más del sentimiento de ser el número uno y gozar del respeto de los que le rodean. Ante esto el predecesor no debe dejar llevarse por el orgullo si no que debe aprovechar toda la experiencia y la riqueza profesional adquirida durante sus años en la empresa, aportándolo de una forma menos directa.

- Temor a quedarse sin patrimonio debido a los menores ingresos. Esta afirmación no suele corresponderse con la realidad, aunque puede ser más común en empresas familiares pequeñas. Los predecesores que han sido también fundadores se muestran más reacios a la hora de abandonar el poder ya que la mayoría de ellos han empezado desde cero, empresarios hechos a sí mismos que han pasado por tiempos de privaciones y escasez en su infancia, y que actualmente, en muchos casos han creado un importante imperio empresarial. Este perfil de predecesores muestran mayor cautela con el tema de su jubilación. Pero en otros casos el predecesor se da cuenta de que ante todo lo importante es la empresa y su seguridad financiera que al fin y al cabo es lo más importante, ya que, la mayoría de las veces supone la única fuente de ingresos de la familia.
- Temor a no tener nada que hacer, a no saber qué hacer. Toda su vida el trabajo ha sido su motor y su razón de vivir. El predecesor no sabe qué será de su vida el día que se jubile, no concibe su vida sin trabajar. En su mayoría son personas que se han dedicado toda su vida a su negocio en cuerpo y alma. Su vida gira en torno a la empresa y si ella se sienten perdidos. Pero es importante que el predecesor no vea la jubilación como el fin, porque su experiencia y conocimiento son un gran activo que la empresa no debe perder. Debe entender que en la empresa ha acabado una etapa pero que es muy posible que empiece otra distinta, y tiene que adaptarse a esa nueva situación por el bien de la empresa y el de su propia familia.

El predecesor como ya hemos repetido en innumerables ocasiones debe ser consciente de el cambio de ciclo al que se acerca su empresa y no verlo como algo negativo. El éxito o fracaso de su salida depende de su disposición a perder el poder del que disfruta y de la capacidad y el empeño que el ponga en hacer y dedicarse a otras cosas que no sean la empresa familiar. En función de cómo maneje estas dos variables su salida será más o menos traumática. El dejar la alta dirección y el día a día de la compañía no significa que no pueda seguir colaborando, sino que debe hacerlo por el bien de todos. Su “know-how” es un activo valiosísimo para la compañía y su presencia en órganos como el Consejo de Administración o el Consejo de Familia son vitales para la continuidad de la empresa y la

harmonía de la familia. Su dedicación a la empresa no deberá ser exclusiva, su carga de trabajo será mucho menor y por esto debe buscar nuevas ocupaciones e intereses que le llenen y le aporten la ilusión que necesita para afrontar esta nueva etapa de su vida.

Existen una serie de estímulos que aportaran tranquilidad al predecesor en cuanto a sus múltiples temores. En primer lugar debemos crear actividades y tareas, con anterioridad a su salida, que pueda desarrollar, una vez fuera, tanto dentro de la empresa (a través de los diferentes órganos de Gobierno, y de su colaboración en la creación y modificación del Protocolo Familiar) como fuera de la empresa con actividades que le llenen en el ámbito personal (viajar, lectura, pintura, practicar deportes, etc.)

En segundo lugar, planificar la situación económica del predecesor para apagar sus temores financieros y que en su salida de la empresa no se vea afectado por la pérdida de ingresos. El predecesor debe ser precavido y separar su economía personal de la de la empresa para que llegado el momento no surjan estos problemas. También es importante estimular y mantener la confianza y la comunicación entre el líder y los sucesores, través de los órganos de gobierno que reúnen a empresa y familia.

En último lugar debemos desarrollar y activar nuevas habilidades y actitudes en el predecesor que le permita prepararse para esta nueva etapa que empieza y para los sucesivos cambios que desencadenará. Habilidades y virtudes como la paciencia, la tolerancia y la aceptación de fallos que pueda cometer el sucesor en sus primeros años, así como cambios y reformas que pueda llevar a cabo y que el predecesor pueda verlo como una amenaza a su trabajo.

El predecesor debe apoyar a su sucesor, siempre que sus actuaciones sean coherentes y mostrarle total confianza y soporte.

Como hemos dicho anteriormente el predecesor debe asumir su nuevo rol y contemplar futuras ocupaciones que le satisfagan. Hemos visto que sus actuaciones pueden llevarse a cabo tanto fuera como dentro de la empresa. Desvincularse poco a poco de la empresa es básico, después de toda una vida no puede romper con todo de forma radical debe llevarse a cabo el proceso paulatinamente. El predecesor puede y debe seguir ligado a la empresa los años que sucedan a su mandato y tomar un papel más arbitral, actuando de nexo de unión entre la empresa y la familia que cada vez será más amplia, y por lo tanto, existirá un mayor riesgo de disputas.

Después de todas las explicaciones aportadas durante este capítulo, el predecesor de una empresa familiar podrá seguir la guía establecida o no seguirla, pero lo que debe tener claro es lo que no se debe hacer.

- Retirarse a medias, es decir, quedarse en la empresa ostentando el poder pero al mismo tiempo no tener las responsabilidades propias de la dirección diaria de la compañía.

- No aceptar los futuros cambios en los modos de hacer las cosas y en el manejo de la empresa.
- No querer aceptar que el sucesor escogido no es el adecuado ya que no dispone de las capacidades y conocimientos necesarios.

3. Ejemplos reales

3.1. El caso Eulen

El caso de Eulen es el último ejemplo de las dificultades por las que atraviesan multitud de empresas familiares en el momento de la sucesión de sus líderes.

En este caso el relevo generacional no se ha llevado a cabo de forma adecuada y el conflicto ha estallado dando origen a uno de los conflictos familiares más llamativos en la actualidad.

Origen e historia de la organización⁷

El Grupo Eulen es el gigante español de los servicios. El Grupo de Sociedades tiene su origen en la pequeña empresa que, con el nombre de *Central de Limpieza el Sol*, creó D. David Álvarez Díez, en Bilbao el año 1.962. La empresa de capital 100% español, es líder, a nivel nacional, en la prestación de servicios generales a empresas. Está especializada en múltiples servicios de limpieza, seguridad privada, servicios sociosanitarios, auxiliares, trabajo temporal, mantenimiento y medio ambiente entre otros. El Grupo empresarial está presente en 12 países, emplea a más de 82.000 empleados y sus ventas superan los 1.300 millones de euros al año.

Su fundador, David Álvarez, de 82 años, es también el Presidente y primer accionista con el 51% de las acciones. Por otro lado sus siete hijos son consejeros y cada uno ostenta el 7% de las acciones.

Conflicto generacional

La disputa familiar entre el patriarca de Eulen y sus siete hijos empezó en enero de 2009. Entonces, Juan Carlos, que era Consejero Delegado del grupo y Consejero del BBVA, y Elvira, proponen a su padre que vaya dejando su gestión diaria en la empresa, a la que acude todos los días como Presidente Ejecutivo, y vaya dejando que ellos dos, poco a poco, tomen las riendas del negocio. El padre, molesto, no admite la propuesta de sus hijos, y apoyado por dos de ellos, comienza la batalla familiar. El líder responde

⁷ Datos obtenidos en la página web de la compañía. (www.eulen.com)

disolviendo el Consejo y expulsando de él a cinco de sus siete hijos, y se convierte así en administrador único junto con su hija María José en una Junta Judicial. El choque entre las dos formas de entender la empresa se produce rápidamente: David Álvarez, el fundador, acusa a sus hijos de soberbia y de ambición. Los hijos disidentes, se empeñan en apartar a su padre del mando y creen que su relevo sería lo mejor para el grupo.

Ante esta situación, el fundador no asume que sus hijos le inviten a dejar la gestión y pongan en entredicho su liderazgo, así que como respuesta a este presunto "ataque" empieza a pensar en la posibilidad de introducir Consejeros Independientes Dominicales, es decir, que no tengan parte del capital. Al mismo tiempo y en este afán por modernizar la compañía, Álvarez, el fundador, tiene la idea de sacar la empresa a Bolsa y de dar entrada a un socio inversor externo. Con estas medidas el fundador querría además de hacer crecer la empresa, diluir el poder de sus hijos sobre la compañía. Sus hijos responden de forma negativa a estas propuestas ya que a diferencia de su padre se niegan a que se profesionalice el máximo órgano de gobierno de la empresa mediante la ampliación del número de miembros.

Como resultado a las disputas la situación familiar y empresarial ha quedado de la siguiente forma: el Presidente y fundador ha retomado el control sustentado en el 51% de las acciones que posee y dispone del apoyo de dos de sus hijos, que juntos suman un 14% de la compañía. Este 51% no es suficiente para el fundador. El consejo de administración en el año 2010, lo formaban nueve personas, pero ni con el 14% de los dos hijos que están de su parte disfruta de la mayoría necesaria para tomar decisiones importantes como la salida a Bolsa de la empresa.

David Álvarez ante esta división interna de su familia y buscando siempre lo mejor para la organización decidió tirar adelante la idea de que Eulen saliese a Bolsa para así evitar futuros enfrentamientos entre sus hijos cuando él ya no esté.

En esta crisis, además de una profunda disputa por la sucesión al mando, existe una razón extra empresarial de índole personal que ha empeorado mucho la situación. El fundador se ha casado por tercera vez y con su secretaria, treinta y ocho años más joven que él. Ante esta situación los hijos ven peligrar su patrimonio empresarial. Piensan que esta mujer solo busca el dinero de su padre y que puede influirle en sus decisiones para que actúe en contra de sus hijos. Los hijos tienen miedo de que su padre, movido por esta señora, pueda realizar algún cambio en el testamento que favorezca a su esposa en detrimento de sus hijos. Debido a esta incómoda situación los hijos tratan de que su progenitor se aparte de la dirección y reclaman su salida de la empresa.

Conclusiones

El caso de Eulen es un ejemplo tipo sobre la sucesión en una empresa familiar: El padre, fundador e impulsor de un imperio que cimienta a base de tesón y esfuerzo, con decisiones intuitivas y arriesgadas, y los hijos, que entran en la gestión con conocimientos más académicos y que quieren tomar el relevo. En la mayoría de los casos los conflictos internos entre miembros de la familia se dan por disparidad de pareceres o por la influencia de terceras personas, normalmente ajenas a la familia.

En este caso Eulen cumple estos dos casos. Por un lado los hijos se sublevan contra el padre y tratan de hacerle a un lado para entrar ellos. Parece que las prácticas llevadas a cabo por el patriarca con la intención de hacer crecer la empresa, son vistas como una amenaza por parte de sus hijos, quizás tengan miedo de perder parte de su poder. Por otro lado el tema de la nueva mujer de su padre supone un hecho decisivo en su confrontación. El padre ya mayor se casa con su secretaria treinta y ocho años más joven que él. Aunque pueda podamos pecar de malpensados es inevitable verlo como una artimaña de la joven para quedarse con el dinero del fundador. Es inevitable que los hijos la vean como una amenaza y piensen que su padre pueda llegarse a ver influido por su mejor en sus futuras decisiones. Como en todos los casos analizados la solución parece lógica. Como hemos repetido a lo largo de toda la exposición, la elaboración de unos estatutos y del posterior Protocolo Familiar facilita, enormemente, el buen funcionamiento de la compañía. Como hemos apuntado en los anteriores capítulos el Protocolo es un documento marco que delimita el conjunto de relaciones empresa-familia. Es un guía, un compromiso de acciones de futuro, una forma de programar en el tiempo la adopción de las decisiones que mejor se adaptan a la continuidad del binomio familia-empresa. Es por esto, que si disponemos con anterioridad la hoja de ruta que la empresa y la familia deben seguir, conflictos como la sucesión, la entrada de familiares a la empresa o la profesionalización de la organización, entre otros, se llevaran a cabo sin problemas.

3.2. El caso Gullón

Origen e historia de la organización⁸

La empresa de galletas Gullón también atraviesa un momento difícil y el enfrentamiento entre el líder y sus hijos es tan duro que ha trascendido a los medios.

Galletas Gullón, fundada en 1.892, es uno de los principales fabricantes españoles de galletas. Se sitúa entre las tres primeras empresas del sector en España y es la única empresa galletera familiar que se mantiene en el sector. El nivel de producción de la compañía asciende a una cifra anual de 102 millones de kilos y su facturación alcanzó los 163 millones de euros en 2.009. La compañía dispone de dos factorías, una en Aguilar del

⁸ Datos obtenidos de la página web de la compañía (www.gullon.es)

Campoo, que actúa como sede; y una segunda, *Gullón II*, de enorme extensión y que es la mayor fábrica de galletas de España. A su vez el número de empleados de la compañía asciende a 450 trabajadores.

María Teresa Rodríguez Sainz Rojas es propietaria del 55% de la compañía. Se hizo con las riendas de la empresa hace 26 años, a causa del fallecimiento de su marido en un accidente de tráfico. Su esposa, que nunca había trabajado en la empresa tuvo que ponerse al mando de la compañía para tratar de sacar adelante a sus cuatro hijos pequeños. Ante este giro inesperado, los hermanos de María Teresa, Félix y Raúl acudieron en su ayuda. María Teresa fue nombrada Presidenta del consejo de administración con amplios poderes para dirigir la empresa. Impulsado por los dos hermanos y de su abogado se creó entonces un gabinete externo a la compañía para su asesoramiento. Al cabo del tiempo ficharon a un director general, Juan Miguel Martínez Gabaldón.

Con el tiempo la empresa fue creciendo y María Teresa adquirió una fábrica sobre la que sostener su desarrollo. La nave, a su vez, disponía de un terreno anexo que la presidenta no podía adquirir y Juan Miguel se ofreció a comprarlo y a venderlo a Gullón cuando fuese necesario.

Hasta este momento el consejo de administración de Galletas Gullón, integrado por siete miembros, ha estado encabezado por María Teresa Rodríguez como presidenta ejecutiva y con un 55,29% del capital social. Como vocales sus cuatro hijos (Rubén, Hernán, Félix y Lourdes Gullón Rodríguez, con una participación del 3,86% cada uno) y los hermanos de la Presidenta, Félix y Raúl Rodríguez Sainz-Rozas, con un 2,9% y un 1,24%, respectivamente

Conflicto Generacional

Los problemas en el seno de la familia empezaron cuando uno de sus hijos, Félix, decidió incorporarse profesionalmente a la empresa. Hasta ese momento, los únicos miembros de la familia que trabajaban en la empresa eran Hernán y Rubén que ocupaban los puestos de directores de Exportación y Logística, respectivamente. Desde este momento las tensiones y los conflictos empiezan en la empresa. Su hijo Félix, según su madre, influido por sus tíos y por el abogado de la familia, y a espaldas de su madre trama hacerse con el poder de la compañía y ejercer de Director General. Debido a estos sucesos las reuniones de los consejos se tensan y surgen los conflictos.

El 26 de setiembre del 2009, los hermanos de María Teresa y tres de los hijos de la matriarca, arrebataron a esta todo los poderes de que disponía en Gullón. Un mes después, fue relevada del cargo de presidenta y Juan Miguel Martínez Gabaldón, su mano derecha, y director general durante 22 años, fue despedido. En su lugar, uno de los hermanos de la líder ocupó su lugar como presidente de la compañía y uno de los hijos

enfrentados se puso al mando de la dirección general. Por su parte, María Teresa Rodríguez trató de conseguir por la vía judicial que se celebrase una junta general de accionistas en la que pueda hacer valer su mayoría en el capital de Gullón –tiene el 55% y cuenta con el 80% de los derechos de voto– y así recuperar las riendas de la compañía, dejando sin efecto el revés promovido por sus familiares.

Uno de los motivos que puede estar detrás de esta maniobra es el hecho de que el que la familia de la matriarca sostenga que el que fuera Director General, Juan Miguel Martínez Gabaldón, abusó de la confianza de la Presidenta y puso a su nombre los terrenos en lo que se encuentra actualmente la fábrica. Por otro lado, otro de los motivos que llevaron a los hijos a revelarse contra su madre es la política, llevada a cabo por esta, de no repartir dividendos y reinvertir los beneficios en la compañía.

Temas extra familiares a parte, María Teresa luchó en los juzgados por disolver el nuevo Consejo, creado por sus hermanos y tres de sus hijos, para crear uno nuevo.

Los conflictos empezaron a principios del pasado año y en el mes de octubre del mismo año María Teresa volvió a la compañía como Administradora Única dando cumplimiento a los acuerdos adoptados en la Junta General Extraordinaria que se celebró el 1 de septiembre, por los que se disolvió el Consejo de Administración y se cesó a los consejeros, hasta entonces los tres hijos varones y los hermanos de María Teresa Rodríguez.

La primera acción que llevo a cabo a su regreso a la empresa fue la restitución de su colaborador durante más de veintidós años al frente de la dirección general, Juan Miguel Martínez Gabaldón.

En cuanto a sus hijos, una vez expulsados del consejo, los tres que se enfrentaron a su madre volvieron ocupar los puestos que ostentaban antes del conflicto.

Una vez que las aguas se van tranquilizando María Teresa se concentra en el crecimiento y desarrollo de la empresa y espera que las cosas vuelvan a la normalidad. Por desgracia las relaciones con los hijos están muy desgastadas y cada vez es más difícil llegar a un acuerdo entre la familia.

Conclusiones

El caso de Gullón es el típico de una empresa familiar en el que el dueño quiere hacer crecer la empresa y los familiares intentan rentabilizar la inversión, bien a través de los dividendos o bien a través de la venta. Como hemos visto durante la descripción del caso, la madre tiene una mentalidad que choca con la de sus hijos. Ella apuesta por la reinversión del beneficio en la empresa, alegando que algún día la empresa será de sus hijos y les reportará el dinero necesario. Por otro lado sus hijos quieren recibir físicamente el fruto de su trabajo, o en el caso de los que no trabajen en la empresa, de su inversión. Esta forma distinta de entender la empresa parece haber sido una de las causas de este

conflicto empresarial. Ante esta disparidad de intereses muchos futuros sucesores optan por forzar una sucesión, como es el caso de Gullón, enfrentándose a sus progenitores y avanzando un relevo inoportuno. Esta situación como hemos visto en Gullón no solo afecta a la familia internamente, si no que afecta de forma importante a la empresa, a los trabajadores, y a la imagen que proyecta la organización, tanto a sus empleados como a sus colaboradores externos, ya que el vínculo familiar que aporta continuidad y seguridad se resquebraja.

Para evitar estos efectos negativos que pueden acabar con la organización es bueno poner en práctica alguna de las herramientas de las que hemos hablado en anteriores capítulos. La preparación previa, con tiempo y en frío de cómo afrontar este tipo de problemas resulta muy beneficiosa en estos casos.

Eulen y Gullón son dos casos típicos de conflictos en empresas familiares que en este caso han salido a la luz, por la magnitud de las empresas afectadas, pero esta situación se da en el 90% de las empresas de este tipo.

3.3. El caso Lladró

Origen e historia de la empresa

Juan, José y Vicente Lladró, hijos de un labrador del campo valenciano, moldearon sus primeras figuras de porcelana en el corral de su casa de Almácer, en 1953, en un horno construido por ellos mismos con material de desecho de los hornos de Sagunto. Poco después, en el año 1957, abrían su primera tienda en el Pasaje de Rex de Valencia. Su único capital fue el legado de una madre coraje cuyo lema permanece aún grabado a fuego en las mentes de los hermanos: "No discutáis jamás entre vosotros y permaneced siempre unidos. Sólo así saldréis adelante". Los tres hermanos Lladró han convertido esa afición juvenil en una multinacional que factura 180 millones de euros al año y que se extiende por 104 países de todo el mundo. Todo ello, sin perder su carácter de Empresa Familiar.

Un día, ya en pleno proceso productivo de los sesenta, los hermanos reciben a un Mr. Marshall que se revelaría providencial. Un norteamericano llamado Stanley Nager, que vino a este país buscando productos españoles para importar, se entusiasmó tanto con las porcelanas de los Lladró y con su forma de entender la empresa, que no sólo pretendía instalarse en Valencia y trabajar con los hermanos, sino que les sugirió la posibilidad de venderles su red de distribución en Estados Unidos. Al final la compraron, aunque sin llegar a imaginar el alcance de esta decisión. La red les proporcionó la base sobre la que fueron montando toda su implantación en aquel país.

Lladró es hoy la primera empresa mundial del sector de la porcelana de lujo. Una compañía con 2.200 empleados en todo el planeta, 180 millones de euros de facturación anual (el 85% procedentes de exportaciones) y el casi monopolio que supone una cuota global de mercado del 70%. La empresa cuenta con 10.000 puntos de venta, entre ellos diez tiendas propias -que incluyen una tienda/museo de nueve pisos en lo mejor de Manhattan y otro apabullante edificio en la mismísima Rodeo Drive de Beverly Hills, y una clientela tan fiel que ha creado un club de coleccionistas que suma ya 110.000 socios.

En cuanto a los miembros de la familia, Vicente y José son padres de tres hijos cada uno, y Juan, de cuatro. Cada familia ha incorporado a un heredero directo a la dirección, y los seis forman el consejo de administración de la compañía. Los hijos han asumido ya la gestión real de la sociedad y los padres ejercen en teoría funciones de representación.

Rosa, hija de Juan, es licenciada en Bellas Artes y se encarga de la imagen, la representación y la sociedad de coleccionistas; Juan Vicente, arquitecto e hijo de Vicente, supervisa la creatividad y el I+D del producto, Mamen, heredera de José, es licenciada en Empresariales y controla la dirección comercial estratégica, la logística y la distribución en Asia-Pacífico y por último Rosa M^a, hija también de José, economista y abogada estudió varios años en EE.UU.

Conflicto Generacional

A finales del 2003 y en medio de una batalla legal en el seno de la empresa, los socios fundadores se retiran de la primera línea, pero siguen al mando de la empresa. Cabe destacar que el 2003 fue uno de los peores años de la compañía ya que por primera vez incurrieron en pérdidas importantes. Ante esta situación los sucesores optaron por desvincularse parcialmente y dejar paso a la nueva generación, al mismo tiempo, y por primera vez en su historia permitieron la entrada de una persona externa a la organización. Inmediatamente después, Juan Vicente Lladró, hijo de Vicente es nombrado Presidente y a mediados de 2004 se nombra Director General de la Compañía a Alain Viot procedente de la multinacional del lujo Richemont.

En junio del 2007 Alain Viot es destituido en su cargo de Director General y se restablece el modelo de "Gestión Familiar Directa". En medio de todos estos cambios los conflictos y enfrentamientos en la familia, y por lo tanto en la empresa pasan por su peor momento y por primera vez después de más de un siglo de paz y armonía, la empresa se divide y la situación queda de la siguiente forma. La empresa se divide en tres, Lladró en su división de regalos, la división de energías renovables y por último la división inmobiliaria. Al mismo tiempo, uno de sus fundadores Juan y sus sucesores se quedaron con el 70% de la compañía y sus otros dos hermanos se repartieron el 30% restante.

Tal y como hemos señalado antes, los tres hermanos fundadores pasaron a un segundo plano, y las riendas de la compañía las tomaron los dos hijos de Vicente: Juan Vicente Lladró, que es el presidente, y David, adjunto a la presidencia. La propiedad de las acciones ha pasado a los hijos, aunque los fundadores conservan la mitad en usufructo.

Pero este paso de una generación a otra no ha estado exento de altibajos. Rosa María, una de las hijas de José Lladró, desencadenó una batalla en el seno de la saga. Decidió utilizar la denominación Duque de Lladró para los vinos de su bodega. La familia no lo aprobó y presentó una demanda contra Rosa, que perdió el pleito y el derecho a usar la marca. Cabe destacar que Rosa María ha contribuido en buena parte al gran desarrollo de la empresa. Entró en el consejo de administración en 1984, cuando los tres hermanos patriarcas, José, Juan y Vicente, incorporaron cada uno a un heredero. Ella, tras estudiar un MBA en EEUU, ostentó todo el poder ejecutivo en la compañía a principios de los años 90, hasta que fue «expulsada». Ahora se lame las heridas y reconoce que se equivocó, y apunta: «Tenía la dirección ejecutiva de todo y lo hice mal, porque no me di cuenta de que en una empresa familiar hay que mantener las cuotas de poder. Yo era joven, con ganas y llegó un momento en que todos decidieron que tenía demasiado poder y me tiraron».

A partir de esa sentencia, Rosa inició una batalla para desvincularse del capital de la empresa. La compañía encargó entonces una valoración a una conocida firma de consultoría, pero Rosa no estuvo de acuerdo con los 623 millones que se fijaron; consideraba que Lladró valía más del doble. Entonces planteó la posibilidad de que se sacara Lladró a bolsa, para así lograr un valor de mercado para sus acciones y poder así salir del accionariado. La propuesta se sometió a la junta de accionistas, pero fue rechazada. La familia, según se expresó en la junta, no quiso someterse al control de los mercados. Rosa también acusó a su familia de que el motivo oculto de su marcha fue el machismo que aún se respira en las empresas familiares alegando que como se tiene dinero la mujer debe de quedarse en casa y no puede actuar de igual forma que el hombre.

Según José Lladró, socio fundador de la empresa, la principal misión del fundador o fundadores de una empresa familiar es la de preparar de forma adecuada su sucesión y establecer las bases para que esta no se vea cuestionada. En el caso de que dentro de la empresa no se dé con el sucesor adecuado, Lladró contempla la posibilidad de ceder la gestión de la empresa a un miembro externo a la estructura familiar, si fuese necesario, y siempre que resultase beneficioso para la empresa.

Las claves que nos da Lladró para conseguir una sucesión exitosa son las siguientes:

- Elegir a un buen líder: Tanto la empresa como la familia debe buscar, respaldar y respetar al líder. Por desgracia es muy común que algunos miembros de la familia no admiten que exista un líder que no sean ellos. El lastre de la mayoría de empresas familiares es que todos queremos mandar, que todos los padres quieren

colocar a sus hijos en la dirección y esto resulta muy perjudicial para la empresa y también para la familia. En la empresa debemos aprender a compartir y no a repartir.

Sobre la pregunta de si la existencia del líder garantiza el éxito en el mercado Lladró responde que no siempre va ligado pero si tiene claro que la existencia del líder es totalmente necesaria. La parte difícil es la creación y aceptación del líder por parte de la organización y sus miembros, pero si se trabaja conjuntamente y en equipo se puede lograr.

- Establecer un protocolo y cumplirlo. El protocolo constituirá las pautas a seguir por la compañía y por la familia con la intención de evitar el mayor número de malentendidos posibles. Es imprescindible que todos los miembros de la familia lo respeten, lo acepten y lo cumplan.
- Trabajar en equipo, como hemos apuntado anteriormente lo importante es sumar y no restar, compartir y no repartir. Es importante que todos trabajemos juntos que cada uno busque ser útil dentro de la empresa y no se deje llevar por ambiciones de poder.

Los vínculos entre los miembros de la empresa familiar deben ser fuertes y positivos para que la estructura resulte exitosa, pero para esto es indispensable la delimitación correcta de los tres ámbitos que se entrecruzan en la empresa: empresa, familia y propiedad.

Después de todas estas pautas indispensables para que una empresa familiar se mantenga en el tiempo, Lladró se sinceró y reconoció que en su empresa estas medidas no se habían desarrollado a tiempo y los conflictos familiares se apoderaron de la empresa. No supieron crear al líder e impidieron su aparición, por miedo, como antes apuntábamos “a no ser yo o mi hijo, el elegido”.

Según José la etapa fundacional donde convivieron los tres hermanos fue un éxito pero el posterior paso a la segunda generación con diez posibles sucesores no se manejó correctamente y el tema todavía sigue abierto.

José sostiene que sería bueno para el proceso de sucesión que cada familiar concediese un año sabático a cada uno de sus hijos para ver si se puede prescindir o no de ellos y averiguar también que hacen cuando no están en la empresa.

Sobre la pregunta de si existe una fórmula ideal para elegir al perfecto sucesor, José responde que lo mejor sería utilizar un método puramente objetivo como la realización de un examen riguroso, cero partidista y lo más profesional posible, con la intención de eliminar rencores y egoísmos.

Según su reciente publicación “Luces y sombras de la Empresa Familiar”, las principales sombras que tienen las empresas de este tipo es la sola preocupación por el dinero y la creación de puestos de trabajo, en lugar de ver la empresa como una forma de desarrollo y crecimiento, tanto personal como profesional, de todos los miembros que la forman. La empresa tiene el deber de contribuir con su actividad a mejorar la sociedad.

Otra gran sombra que obstaculiza la continuidad de las empresas familiares es la actitud y la soberbia que muchos de sus miembros tienen y que se creen los mejores candidatos para dirigirla, sin preguntarse previamente si son los adecuados. En contraposición, José descubre las luces de las que dispone toda empresa familiar: la inteligencia, la voluntad, el corazón y las manos en el trabajo como fuente de fortaleza para estas empresas.

Conclusiones

Como hemos podido comprobar a lo largo de todo el caso una cosa es la teoría, que parece que todos la tenemos clara, y otra cosa la puesta en práctica. Después de esta explicación vemos como los miembros de Lladró parecen tener claro qué hacer para superar con éxito el proceso sucesorio, pero por otro lado tampoco ellos han escapado de los escándalos y conflictos internos.

La primera conclusión que podemos extraer es que lo difícil del proceso es que la organización y sus miembros acepten al líder elegido, ya que como hemos visto todos queremos ser los mejores y los elegidos para mandar y pocos asimilamos que no somos los favorecidos y que debemos respeto y obediencia a un tercero. Este punto es uno de los más importantes a la hora de llevar a cabo el proceso sucesorio y muy pocos consiguen superarlo con éxito. El arma de la que disponen estas empresas para superar esta cuestión es el Protocolo Familiar. En él, deben determinar los pasos a seguir y las directrices, por todos aceptadas, que deberán seguirse durante el proceso y en el caso de que se desate algún problema.

Opiniones de los expertos

A continuación, presentaremos a una serie de expertos en Empresa Familiar que dan consejos sobre cómo manejar los conflictos generacionales dentro de la organización y que pueden servir de gran ayuda a cualquier empresa que esté pasando por la misma situación que nuestros tres ejemplos anteriores.

La mayoría de los expertos coinciden en que la sucesión es el talón de Aquiles de la mayoría de sociedades familiares y sostienen que no es un problema único de las empresas españolas, sino que también es un tema común en Europa. Coinciden también en que debido al fuerte aumento de los conflictos familiares, la cuestión de la sucesión

debe preverse con tiempo y es necesario anticiparse a estos problemas, antes de que estallen y la situación sea imposible de reconducir.

Manuel Pavón, socio familiar de la firma de abogados Garrigues aporta un dato significativo “El 20% de los casos de consultoría de empresa familiar que llevamos son conflictos familiares y hace un año sólo era el 10%

Los conflictos familiares son cada vez más frecuentes y notorios, y como en el caso de nuestros tres ejemplos, a menudo pueden trascender a la prensa, y tanto la empresa como la familia pueden verse sumidas en grandes escándalos que afecten de forma importante la imagen de la compañía. Como hemos visto en los ejemplos anteriores, en algunos conflictos de sucesión suelen aparecer terceras personas que contribuyen al conflicto y que en parte son motivo de discordia. En estos casos a estas personas se las debe tener en cuenta e incluirlas en la solución del conflicto.

Fernando Casado, director general del Instituto de Empresa Familiar (IEF) insta a que las empresas tengan un proceso de formación ante el proceso de sucesión. Casado habla también de la fijación de un Protocolo Familiar, por parte de algunas empresas, que permita seguir los pasos del proceso de forma paulatina. Fernando Casado insiste en que el “sucedido” es una persona crucial en este proceso, y por tanto no podemos marginarlo, debemos buscar una salida para él. El origen del problema al que se enfrenta el “sucedido” o “patriarca” radica en que toda su vida ha identificado la empresa con su vida personal, y eso le lleva a no encontrar alicientes cuando deja el mando

Para José Félix Gálvez, responsable del área de empresa familiar de PricewaterhouseCoopers, al primer ejecutivo de una empresa familiar, sobre todo si es el fundador, le suele costar mucho ceder el mando ya que la empresa está hecha a su imagen y semejanza, y se identifica con ella profesional y socialmente. Es por esto que no puede renunciar a todo eso sin una buena y larga preparación previa.

Todos los expertos coinciden en que la decisión sobre el futuro sucesor no debe tomarse de forma rápida e impulsiva si no que debe abordarse con tiempo. Jordi Schoenenberger, socio de la consultora Deloitte, aconseja que para que el proceso se lleve a cabo de forma exitosa debe prepararse durante un mínimo de tres años, y cuanto más tiempo mejor. Para él es indispensable que exista consenso familiar y dar con el candidato ideal, aunque no siempre ocurre. Al elegir el sucesor es fácil dejarse llevar por las emociones y actuar de forma subjetiva. Buscar al candidato idóneo dentro de la familia con la capacidad para ser el número uno no es tarea fácil, ya que los sentimientos juegan un papel importante. El problema surge cuando no se quiere reconocer que dentro de la familia no existe el perfecto candidato.

Schoenenberger no comparte la idea que exigen muchos protocolos familiares de que el futuro sucesor se curta únicamente en otra empresa durante cuatro o cinco años, si no que esta formación debe completarse “necesariamente” con experiencia en la propia empresa con el objetivo de conocer la casa desde dentro y conocer su funcionamiento.

Los expertos aconsejan una etapa de transición para que el mandato del que deja el poder se solape con el que lo toma.

Según Jaume Llopis, profesor de la escuela de negocios IESE, es muy común adoptar unas reglas escritas aprobadas por la familia (Protocolo Familiar) donde se especifique el perfil que debe reunir el sucesor.

En estos casos lo ideal es que un comité de expertos independientes evalúe a los potenciales candidatos, si hay varios, los celos se convierten en un gran problema.

Como ya hemos podido observar a través de distintos ejemplos el proceso de sucesión es un proceso largo y costoso que no siempre se resuelve de forma exitosa. Gálvez añade que el proceso se hace más complejo conforme pasan los años y sentencia que sólo una de cada diez empresas familiares sobrevive a la tercera generación. Una de las causas según Gálvez es la atomización del accionariado con el paso de los años, cada vez son más personas y si no se estructura con tiempo, la inestabilidad puede ser mayor.

El tema que aún no hemos abordado es la disolución o venta de la empresa, en el caso de que fuese necesario. Algunos expertos se muestran partidarios de vender en el caso de que el proceso se encalle de tal manera que pueda bloquear y perjudicar el funcionamiento de la empresa. En estos casos es mejor vender y mantener la unidad de la gestión, que trocear y hundir la compañía.

Para muestra un ejemplo: la empresa de electrodomésticos Balay cuando vio peligrar su supervivencia debido a la dura competencia ante el ingreso en la Unión Europea, optó por vender, y actualmente la empresa sigue adelante de forma exitosa.

La sucesión es una asignatura pendiente que ha llevado, a menudo, a la ruptura de miles de familias, y como resultado, de miles de empresas. La solución es la siguiente: planificar la sucesión con tiempo suficiente para que la idea esté internalizada por toda la organización y asumida por todas las partes implicadas, a la vez que apoyarse en Consejeros Externos para esta tarea y que puedan dar una perspectiva de la compañía familiar desde fuera, atenuando los aspectos emocionales que inevitablemente forman parte de las empresas familiares.

4. El proceso de sucesión en un contexto de crisis.

Desde los años ochenta hasta aproximadamente el año 2.007, España ha vivido unos años de esplendor y fuerte crecimiento económico. Durante estos años de prosperidad han sido muchas las empresas familiares que han aprovechado para hacer crecer sus negocios, explorando nuevos mercados y cubriendo nuevas necesidades que han ido detectando. Al mismo tiempo se ha producido un fuerte proceso de transformación de las organizaciones, tanto a nivel estratégico como organizativo, con la intención de dar respuesta a los múltiples movimientos que se iban produciendo en el entorno tan cambiante que nos rodea.

Desde finales del año 2.007 la situación económica y social, del mundo occidental, cambió radicalmente con el estallido en Estados Unidos, y posterior contagio a Europa, de la ya famosa “Crisis Subprime”. Este nuevo escenario en el que nos encontramos actualmente ha cambiado por completo nuestras prioridades, y tanto empresas como particulares han tenido que adaptarse a esta nueva situación. Las empresas familiares también se han visto fuertemente afectadas por esta inesperada situación, y por los innumerables cambios que se han ido sucediendo. Debido a estos cambios la empresa familiar ha sentido la necesidad de gestionar de forma adecuada algunos aspectos de la empresa propios de la familia.

Existen un gran número de compañías familiares que fueron creadas en los primeros años de la democracia, a finales de los setenta, que como hemos dicho, ha sido la época dorada de la España contemporánea. Estas empresas ahora se encuentran en su época de maduración y de transición generacional, dándose de frente con la mayor crisis económica de los últimos ochenta años.

La crisis ha ido impregnando todo lo que ha encontrado a su paso, provocando que muchos conflictos familiares salgan a la luz. Ante esta situación, los procesos de sucesión se han visto agravados, así como paralizados y pospuestos, debido al delicado y sombrío panorama económico. Debido a la incertidumbre económica que nos rodea los responsables de las empresas familiares han preferido concentrar sus esfuerzos en “mantener el barco a flote” y han “aparcado” el tema de la sucesión, alegando la existencia de problemas más importantes que atender. Como hemos podido ver a lo largo de todo el estudio, no debemos desatender futuros focos de conflicto, y mucho menos si encontramos sentimientos y emociones de por medio. El conflicto, si no se trata a tiempo, puede agravar en gran medida la situación de la empresa, ya de por si debilitada por la crisis económica. Con este marco de crisis el sucesor encuentra la excusa perfecta para retrasar al máximo su salida de la empresa, apoyándose, a modo de excusa, en las dificultades económicas por las que atraviesan. En el caso de que el relevo generacional estuviese cerca pero aún no se hubiese llevado a cabo, el predecesor opta por posponer el

proceso y seguir al mando de la organización tratando de salvarla gracias a su experiencia y a sus amplios conocimientos. Por otro lado, en el caso de que la sucesión ya se hubiese realizado, ante esta difícil situación, el predecesor tiene la excusa necesaria para volver a la empresa, alegando su amplia experiencia, y así entorpecer la tarea de su predecesor. Como ya hemos citado en los capítulos anteriores cuando el nuevo líder llega a la empresa lo ideal es que el predecesor se mantenga al margen y no obstaculice las tareas del sucesor, pero ante estas situaciones de incertidumbre, cabe decir que resulta beneficioso para la empresa la amplia experiencia y sabiduría que aporta el predecesor, siempre que sus directrices y las marcadas por el sucesor, vayan en la misma dirección. Si el predecesor decide colaborar de forma activa en la gestión de la crisis debe tener claro que sus aportaciones deben de ser positivas y que no debe tratar de destruir la gestión llevada a cabo por su sucesor. En estas épocas difíciles es de suma importancia que la empresa permanezca unida y en armonía para evitar problemas innecesarios que se sumen a los ya existentes.

Por otro lado, si ya se había empezado a hablar de sucesión, es un terrible error posponerlo excusándose en problemas económicos. Como ya hemos apuntado anteriormente, los predecesores reacios a abandonar la organización, encuentran cualquier excusa para retrasar su salida, y es en estos casos cuando resulta de suma importancia la existencia previa del ya nombrado Protocolo Familiar. Si la organización dispone de un protocolo establecido y en el que se incluyen, tanto temas de sucesión como del día a día de la empresa, la gestión será más sencilla y los conflictos menos comunes.

Como ya hemos visto, la gestión de la empresa familiar es muy compleja debido a la cantidad de agentes que se relacionan con ella. I como toda empresa se encuentra a merced de los futuros imprevistos que se puedan dar. Actualmente tenemos un buen ejemplo con la Crisis Subprime que parece haber cogido a todos por sorpresa. Debido a esta complejidad resulta de suma importancia que el líder de la organización, ya que difícilmente puede controlar los factores externos a la organización, si debe controlar y gestionar correctamente los problemas y conflictos que puedan darse entre el resto de las personas relacionadas con la empresa y la familia. El sucesor debe fortalecer la organización y prepararla para futuros imprevistos de manera que se puedan solventar de la mejor forma posible. Si la empresa se debilita internamente será más vulnerable a posibles cambios no esperados y el fracaso puede ser total. Como hemos visto, herramientas como El Protocolo Familiar o los Estatutos y órganos como el Consejo de Familia pueden ayudarnos en gran medida al mantenimiento y fortalecimiento del compromiso y la unidad, tanto en la empresa como en la familia.

5. Conclusiones

Primera: La empresa familiar es una de las organizaciones económicas más importantes de la economía de un país o región. Supone un importante apoyo tanto a nivel económico, como generador de riqueza, como a nivel social creando empleo y transmitiendo a la sociedad los valores por los que se rige.

Segunda: Las empresas familiares disponen de un doble foco de conflictos. Además de los problemas que se derivan de la propia gestión de la empresa, deben poner especial atención en los problemas que se originan en el seno de la familia. Las compañías familiares a diferencia de las no familiares son víctimas de peligros propios de la interacción que se produce entre la institución familiar y la empresarial.

Tercera: La continuidad de la empresa familiar es la principal ventaja competitiva de que dispone en comparación con la no familiar, y por esto debe poner especial atención en mantenerla. Toda empresa familiar debe responder de forma adecuada a los retos a los que se enfrenta por ser propiedad de una familia. Retos como la incorporación de familiares a la empresa, la planificación del relevo generacional y el mantenimiento de relaciones fluidas en la empresa entre trabajadores familiares y no familiares.

Cuarta: El relevo generacional es uno de los mayores retos a los que se enfrenta la empresa familiar y una de las causas de muerte empresarial, más comunes, de este tipo de empresas.

Quinta: Para que una empresa familiar resuelva con éxito su proceso de sucesión resulta indispensable gestionar de forma óptima las siguientes cuestiones: llevar a cabo una adecuada planificación del proceso que afecta a cuestiones tan diversas como la formación de la siguiente generación; la identificación y designación de un líder o líderes; la planificación patrimonial; la buena organización de la familia y la comunicación entre generaciones; o la definición de unas normas básicas que regulen la relación entre familia y empresa. Dichas normas han de haber sido elaboradas con la participación de todos los interesados y aprobadas de forma consensuada.

Sexta: Para llevar a cabo una buena planificación de la sucesión y asegurarnos así el futuro éxito del proceso, debemos tener en cuenta todos los agentes que se ven envueltos en el proceso, para así, posteriormente, efectuar su preparación. Las etapas que debemos llevar a cabo son las siguientes: la preparación del sucesor, la del predecesor, la preparación de la organización y, por último, las relaciones empresa-familia que se establezcan.

Séptima: La planificación debe valerse de las herramientas que la empresa tiene a su alcance, y que permiten establecer, legalmente, los requisitos y las normas que van a regular el marco familiar, y las relaciones familia-empresa.

Octava: En relación a los ejemplos prácticos que han sido abordados durante la presentación, hemos extraído una conclusión que parece común en la mayoría de los casos, y es que una cosa es la teoría y otra muy distinta la práctica. De los ejemplos se extrae la idea de que la mayoría de empresarios conocen los métodos y las herramientas a utilizar para mejorar el proceso, pero son muy pocas las que lo ponen en marcha a tiempo.

Bibliografía

Libros:

AMAT, Joan M, *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004.

CORONA, Juan, *El Gobierno de la familia empresaria*. Barcelona: Comgrafic, S.A 2008.

GALLO, Miguel Ángel y AMAT, Joan M, *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003.

GALLO, Miguel Ángel, *La sucesión en la empresa familiar, num. 12*. Barcelona: Servicio de Estudios de la Caixa, 1998.

SCHWASS, Joachim, *Crecimiento inteligente*. Barcelona: Ediciones Deusto 2008.

VIVAS MORENO, Braulio, *Guía de aproximación a la Empresa Familiar*.

Revistas:

Actualidad de la empresa familiar, núm. 42, Octubre-Diciembre 2008. Fundación Nexia.

Actualidad de la empresa familiar, núm. 44, Abril-Junio 2009. Fundación Nexia.

Actualidad de la empresa familiar, núm. 45, Julio-Septiembre 2009. Fundación Nexia.

Trabajos:

DODERO, Santiago, Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. Aden Business School. 2002-2005.

SABATER SANCHEZ, Ramón, Gestión de Pymes y empresas familiares.

Murcia: Departamento de organización de empresas y finanzas de la Facultad de Economía y Empresa, curso 2005-2006.

Webs:

www.efamiliae.org

www.ie.edu

www.laempresafamiliar.com

www.protocolofamiliar.net