



Universidad
de Alcalá

COMISIÓN DE ESTUDIOS OFICIALES
DE POSGRADO Y DOCTORADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL

Año académico 2016/17

DOCTORANDO: **MARTÍNEZ PARRILLA, ANA BELÉN**
D.N.I./PASAPORTE: ****872G

PROGRAMA DE DOCTORADO: **D331-ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESA**
DEPARTAMENTO DE: **ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**
TITULACIÓN DE DOCTOR EN: **DOCTOR/A POR LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

En el día de hoy 2/9/2016, reunido el tribunal de evaluación nombrado por la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado y Doctorado de la Universidad y constituido por los miembros que suscriben la presente Acta, el aspirante defendió su Tesis Doctoral, elaborada bajo la dirección de **MÓNICA GIMENEZ BALDAZO**.

Sobre el siguiente tema: **PROBLEMÁTICA DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE ALBACETE**

Finalizada la defensa y discusión de la tesis, el tribunal acordó otorgar la CALIFICACIÓN GLOBAL¹ de (no apto, aprobado, notable y sobresaliente): Notable

Alcalá de Henares, 2 de Septiembre de 2016

EL PRESIDENTE

Fdo.: José Luis Gasco

EL SECRETARIO

Fdo.: M. Teresa del Val

EL VOCAL

Fdo.: M. Reyes González

EL VOCAL

Fdo.: Josune Sáenz

EL VOCAL

Fdo.: Fdo. Jacoís Crecente

FIRMA DEL ALUMNO,

Fdo.: Ana Belén Martínez

¹ La calificación podrá ser "no apto" "aprobado" "notable" y "sobresaliente". El tribunal podrá otorgar la mención de "cum laude" si la calificación global es de sobresaliente y se emite en tal sentido el voto secreto positivo por unanimidad.

INCIDENCIAS / OBSERVACIONES:

Dña. Josefa Saenz

Actúa en sustitución del vocal de

don Juan José Durán





Universidad
de Alcalá

Programa de Doctorado en Economía y Gestión
Empresarial

***“Problemática de la Sucesión en la Empresa Familiar:
Estudio de las Empresas Familiares de Albacete”***

ANA BELÉN MARTÍNEZ PARRILLA

Directora:

DRA. MÓNICA GIMÉNEZ BALDAZO

Alcalá de Henares, 2016

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	13
METODOLOGÍA.....	15
PARTE I: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.	16
CAPITULO I. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	16
1.1 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	16
1.1.1 LA TRIPLE COINCIDENCIA DE CIRCUNSTANCIAS ADVERSAS.....	21
1.1.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	25
1.1.3 LOS CAMBIOS EN LAS RELACIONES DE LOS PRINCIPALES INTERESADOS.....	27
1.1.4 LAS PROLONGADAS CRISIS ESTRUCTURALES.	29
1.2 IMPORTANCIA ECONOMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	31
1.3 EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	37
1.4 DIFERENCIA GENERACIONAL Y DE SEXO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	43
1.5 EL CONOCIMIENTO, EL ENTORNO, LA CONSULTORIA Y LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.	45
1.5.1 EL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR.	45
1.5.2 EL ENTORNO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	47
1.5.3 LA CONSULTORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR.	51
1.5.4 LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	54
1.6 CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR.	55
CAPITULO II. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	62
2.1 LA PLANIFICACIÓN SUCESORIA.	62
2.2 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.	70
2.2.1 ADAPTACIÓN PRIMARIA.....	72
2.2.2 EL PROCESO DE ADAPTACIÓN.	75
2.3 LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	86
2.3.1 EMPRESA Y FAMILIA A LO LARGO DEL TIEMPO, DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS.....	88
2.3.2 ETAPAS DE DIFERENCIACIÓN ENTRE EMPRESA Y FAMILIA.	90
2.3.3 LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: CONSEJO DE FAMILIA Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.	94
2.3.4 EL PODER SUCESORIO.	99
2.3.5 ASPECTOS JURÍDICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	105
2.3.6 PLANIFICAIÓN TRIBUTARIA DE LA SUCESIÓN.....	111
2.3.7 PARTÍCIPIES Y SUS PRESPECTIVAS.	115
2.3.8 MOVILIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN.	127
2.3.9 ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN.	136

2.3.9.1 ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR AL FUNDADOR.	136
2.3.9.2 ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR A LA FAMILIA.....	137
2.3.9.3 ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR A LOS DIRECTIVOS.....	137
2.3.9.4 ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR A LOS PROPIETARIOS.	137
2.3.10 EL RETRASO EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.	137
CAPITULO III. PROTOCOLO FAMILIAR.....	145
PARTE II: TRABAJO APLICADO: ESTUDIO EMPÍRICO.....	153
OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ENCUESTA.	153
METODOLOGÍA.....	154
RESULTADOS SIMPLES.....	156
BLOQUE A.....	156
BLOQUE B.....	159
BLOQUE C.....	164
BLOQUE D.....	167
BLOQUE E.....	169
RESULTADOS OBTENIDOS ENTRE VARIABLES.	176
BLOQUE A.....	176
BLOQUE B.....	182
BLOQUE C.....	186
BLOQUE D.....	188
BLOQUE E.....	189
OTRAS CUESTIONES.....	191
CONCLUSIONES.....	200
BIBLIOGRAFÍA.....	210
ANEXO	218
ANEXO I. ENCUESTA	218
A. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	218
B. VALORES EN LA EMPRESA FAMILIAR	218
C. JUBILACION EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	219
D. SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	220
E. OTRAS CUESTIONES.....	221

INTRODUCCIÓN.

Se entiende por empresa familiar una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador -empresario- y estar administrada por los hijos o por los nietos. Suelen adoptar la forma de sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, aunque cada vez más adoptan formas cooperativistas. Su característica distintiva es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control Gallo (1996).

Sin embargo, no hay consenso en cuanto a la esencia de empresa familiar, ya que hay quienes piensan que ser empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía Amat i Salas (2000); otros opinan, que depende de quién ejerce el control Neubauer (1999); y, para otros, también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga Pont (1999).

Tal vez la empresa familiar sea la organización más antigua en la historia de la humanidad. Su carácter familiar le confiere ciertas ventajas, pero también conlleva inconvenientes.

Así una empresa familiar puede tener la estructura administrativa más flexible o más compleja. Cuando sólo unos pocos miembros de la familia toman decisiones, la compañía puede ser agresiva en el mercado y responder rápidamente a los cambios, mientras que, cuando el grupo familiar que toma las decisiones es amplio, el proceso se complica con problemas de consenso y coordinación; sin olvidar la versión al riesgo de quien toma las decisiones.

Una empresa familiar que funciona bien supera ampliamente a sus competidores; tiene mejor acceso al capital debido a su antigua y cordial relación con las instituciones financieras para Auletta, Monteferrante y Rodríguez (2013); quizá puedan permitirse planificar estratégicamente a plazos más largos, porque sus accionistas sienten que pueden calcular sus dividendos a lo largo de generaciones y no por trimestres fiscales. Pero por otra parte, una empresa familiar incapaz de exigir a un director poco eficiente o de sancionar a un empleado incompetente sólo por ser de la familia, se desenvuelve con escasa agilidad y eficiencia.

Las empresas familiares son la espina dorsal del desarrollo económico y muchas de ellas alcanzan posiciones de liderazgo en los sectores en los que operan. Sin embargo, tienen dificultades para crecer y lograr formas organizativas sofisticadas, su esperanza de vida es baja en comparación con las empresas no familiares, y su índice de mortalidad extraordinariamente elevado Claver, Riend y Quer (2006).

La importancia de la empresa familiar ha tenido una evolución singular desde la Primera Revolución Industrial en Europa. Galve y Salas (1993), advierten que las etapas por las que atraviesan, son:

1. La creación de una empresa es posible gracias al capital familiar acumulado, ya sea como terratenientes o por ingresos de otras procedencias.
2. A continuación, se produce una simbiosis entre familia y empresa, de modo que la primera invierte en la segunda, al tiempo que le proporciona los cuadros dirigentes y establece una red de relaciones útiles.
3. Por último, hay un debilitamiento de la presencia de la familia en la empresa, pasando a un segundo plano mientras la empresa se amplía, aunque aquella presencia no desaparece del todo.

Para Gallo (1996), lo que caracteriza a una empresa familiar es:

- a) Concentración del poder económico en el seno de una familia, siendo ejercido el poder decisorio por el cabeza de familia, quien actúa guiado por los intereses de la misma.
- b) Los recursos que se inviertan en la empresa familiar, pertenecen a la propia familia, reduciendo los ingresos y percepciones de los familiares que trabajan en ella, renunciando al reparto de beneficios a favor de la ampliación de la empresa e, incluso, asumiendo con el patrimonio no afecto a la empresa las deudas y cargas de la misma.
- c) La muerte del empresario, aboca a la extinción de la empresa, en particular, cuando estamos en segunda y tercera generación.

Albesa (1992), describe las peculiaridades del funcionamiento de la empresa familiar, del siguiente modo:

- a) Requiere un acto de voluntad específico del creador o de los creadores por el cual un elemento patrimonial ganancial o activo, o varios de una u otra caracterización, se separan de la generalidad de la masa, o masas, en que se encuentran, con la finalidad de crear una unidad económica que será objeto de gestión propia y separada respecto de la masa o masas de que procedan.
- b) La unidad creada debe tener consistencia patrimonial y capaz de captar nuevos valores patrimoniales.
- c) Colaboración personal en la explotación de, al menos, alguno de los cónyuges.
- d) Acto fundacional de destinación económica.

En las empresas familiares se da una interrelación compleja entre diferentes grupos que precisan de un intenso esfuerzo de búsqueda y definición de reglas de juego y valores, hasta que alcanzan una cultura que debe perdurar en sus aspectos más esenciales a lo largo del tiempo. La definición más correcta debe basarse en el hecho de que se dé una amplia coincidencia de valores importantes de la cultura de una empresa, con los de una familia.

En este sentido, Dyer (1986) considera que una empresa es familiar cuando existe un importante nexo de unión entre ella y la familia; el nexo consiste en que parte de la cultura de ambas, formada por las creencias básicas de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Lo anterior presenta una dificultad y es la aplicación práctica en la clasificación de las empresas pues, para poder afirmar que una empresa es familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como su cultura y la de la familia con ella relacionada.

Por tanto, y en la práctica, si en una empresa se dan las siguientes tres dimensiones, es muy probable que también se dé el nexo cultural recién comentado y que, por tanto, se pueda afirmar de ella que es empresa familiar Dyer (1986).

En primer lugar, la **dimensión de propiedad** que es poseída por una familia que puede así ostentar el poder para controlar la empresa.

En segundo lugar, la **dimensión del poder**, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o miembros de sus órganos de gobierno; por ejemplo, comité de dirección y consejo de administración.

En tercer lugar, que al menos esté incorporada la **segunda generación**, como manifestación práctica de la clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de una transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

La empresa familiar, verdadero motor de la economía española, está en crisis, ya no sólo por la competencia de las grandes multinacionales y por la escasa ayuda de las diversas administraciones, sino porque su mayor peligro es la desaparición del fundador, lo que provoca una amenaza estructural en su continuidad. Con dificultad, estas empresas llegan a la tercera generación.

Los dos grandes problemas que se presentan como advirtió Díez Picazo (1998) es hacer posible la continuidad de la empresa como unidad de producción y la conservación de la empresa, de manera que no se llegue a la disolución y a la liquidación.

Al peligro de subsistencia y cambio de generación de la empresa, se une el peligro que representa la ausencia de normas legales que disciplinan el tratamiento de esa empresa familiar durante la comunidad hereditaria.

Para Aguilar (1998) el legislador civil se ocupa de la empresa familiar exclusivamente dentro de la sociedad de gananciales. Ello no implica que sólo cuando hay sociedad de gananciales puede hablarse de empresa familiar. Lo que define a la empresa familiar no es la condición de su creación durante la sociedad de gananciales, sino la vinculación en la creación y en su explotación de los cónyuges y, en definitiva, de la familia. Que la empresa familiar esté en uno u otro régimen afectará a su funcionamiento y transmisión sucesoria, pero no a su naturaleza y régimen durante la comunidad hereditaria.

El código civil italiano, a diferencia del español, introduce en 1975, la empresa familiar con carácter independiente del régimen económico matrimonial y especialmente de la sociedad de gananciales.

Actualmente, es menesteroso mencionar o dedicar unas palabras al tema de la crisis actual y cómo ha afectado a la empresa familiar.

La crisis actual ha aumentado el número de cierre de empresas familiares. Significativo resulta, que entre un 25% de las anteriores, necesitan una reestructuración y que entre un 75% fracasan. Kierulff y Petersen (2009), confirmaron los anteriores datos recientemente, añadiendo que 65% de las empresas fracasan en sus primeras etapas de vida.

El fracaso empresarial es un factor importante dentro de la gestión y administración de, este tipo de empresas, y con mayor motivo, en situaciones adversas. El fracaso empresarial suele venir precedido de una fase de declive, en el que las empresas pierden ventaja competitiva como consecuencia de diferentes factores, por ejemplo: la recesión económica, la obsolescencia tecnológica, ineficiencia de factores productivos, los conflictos internos, las rigideces organizativas, etc., Pearce y Robbins, (2008). Los procesos de cambio de rumbo conllevan realizar un diagnóstico de la situación, generando información analítica y desarrollando planes de acción; y así, evaluar resultados, con el fin de transformar procesos de declive en periodos de crecimiento o rentabilidad Aguilera y Crespi (2012).

Es importante destacar la diferencia entre empresa familiar y no familiar, a la hora de hacer frente a una crisis o afrontar resultados decrecientes. Rahul y Hitt (1998) reconocen que la estructura de propiedad y el gobierno corporativo ejercen un impacto relevante en las decisiones estratégicas de la empresa. Sin embargo, apenas se han desarrollado investigaciones, de este tipo de influencias, en empresas en crisis o con dificultades financieras. Cater y Schwab (2008) subrayan la especificidad de la empresa familiar a la hora de enfrentarse a resultados decrecientes, especialmente derivados de lo que han venido a denominar el patrimonio socioeconómico de empresas familiares.

La investigación sobre las estrategias de cambio de rumbo y reestructuración han evolucionado a lo largo del tiempo. Los primeros trabajos en este campo se centraron en la búsqueda de directrices para recuperar niveles de crecimiento aceptable en sectores en declive o maduros. Porter (1980) encuentra ciertas evidencias que sugerían que aquellas empresas que se centraban en las estrategias de reducción de costes se recuperaban mejor de los periodos de declive.

A lo largo de la década de los 90, se empezó a analizar el proceso de reestructuración y se diferenciaron dos etapas: el ajuste y la recuperación Robbins y Pearce (1992). La primera, consiste en un proceso de reducción de los costes con el fin de evitar la pérdida constante de liquidez, de forma que se alcance una cierta estabilidad financiera. El modo de alcanzar esta estabilidad se centra en la liquidación de activos, las desinversiones, la salida de aquellos negocios no rentables, etc.

Cuando el rendimiento económico de una pequeña empresa, con una reducida cuota de mercado, decrece, la estrategia de reestructuración no es, sin embargo, algo tan simple como cambiar de segmento de negocio, sino que es más urgente tomar medidas de ajuste en el propio negocio central de la empresa. Robbins y Pearce (1992) argumentan que las estrategias de ajuste están relacionadas con el éxito del proceso de reestructuración. Así, el grado en que se produzca una reducción de activos, se relaciona positivamente con el éxito de la recuperación.

Por lo tanto, en el caso de pequeñas empresas productivas, el camino más eficiente para la recuperación es atravesar una fase de reducción de costes y activos lo más decididamente posible. Behn (1980) defiende, que se conoce muy poco sobre cuándo, cómo y de qué modo debería ser utilizado este proceso de ajuste como medio para recuperar los resultados financieros de la empresa. En el contexto de la empresa familiar, Cater y Schwab (2008) proponen que los procesos de ajuste y reestructuración deben considerar una serie de factores que moderen la relación entre ajuste y recuperación. Estos factores son los sistemas de gestión informales, la orientación hacia el consenso, el número de candidatos para la sucesión, la fortaleza de los lazos, la orientación interna, la integración de los empleados no familiares, las motivaciones altruistas y la orientación a los objetivos a largo plazo.

Es sabido, que las empresas familiares poseen características comparables al del resto de empresas Sharma (2004), el tipo de relaciones que se desarrollan en este tipo de compañías entre familiares y el resto de empleados y directivos genera un tipo específico de organización Chua, Chrisman y Steier (2003). Numerosos estudios ponen de manifiesto que las empresas familiares han de afrontar diversos retos y procesos críticos, mostrando elevadas tasas de fracaso Ibrahim, Soufani y Lam (2001), Shanker y Astrachan (1996). Cater y Schwab (2008) desarrollaron un estudio cualitativo en relación con el proceso de reestructuración de dos empresas familiares en el que identificaron que el hecho de ser empresas familiares

proporciona factores habilitadores e inhibidores simultáneamente. Mientras que el fuerte compromiso de la familia puede inhibir la realización de cambios en la alta dirección, las interconexiones entre los miembros de la empresa familiar, su orientación altruista y a la consecución de objetivos a largo plazo –supervivencia- pueden incentivar medidas drásticas de reestructuración organizativa.

Las empresas familiares son más flexibles que las no familiares como consecuencia de contar con modelos de organización y gestión más centralizadas e informales Nordqvist y Melin (2010). En este sentido, hay quienes defienden que estas empresas tienen una mayor capacidad para desarrollar patrones de comportamiento emprendedor, ya que su supervivencia depende de su capacidad para entrar en nuevos mercados en los que ofrecer productos y servicios innovadores Ward (1987), Zahra, Hayton y Salvato (2004). Casillas, Moreno y Barbero (2010) argumentan que las empresas familiares muestran niveles superiores de centralización y velocidad en los procesos de toma de decisiones; especialmente en empresas familiares de primera generación, en las que el fundador de la empresa ocupa una posición central en la organización que le proporciona el poder suficiente para conducir el negocio de acuerdo con su propia visión del mismo. Es decir, se dispone de una mayor libertad de acción gracias al poder y legitimidad que detenta el fundador de la empresa Mitchell, Hatt, Valcea y Townsend (2009).

El propietario-directivo tiende a manifestar un fuerte liderazgo que permite acelerar los procesos de toma de decisiones. En el caso de que éste muestre una elevada orientación innovadora, la propia organización implantara decisiones de innovación más rápidamente que empresas no familiares. Incluso en empresas familiares en segunda generación o más allá, la implicación de miembros de la familia en la gestión de la empresa puede conducir a una pérdida de mecanismos de control que permite posicionar y reubicar recursos con bastante agilidad y velocidad.

De acuerdo con los argumentos expuestos, es posible encontrar argumentos antagónicos en relación con los procesos de reestructuración en empresas familiares respecto a las no familiares. Por un lado, las empresas familiares pueden desarrollar acciones reactivas más intensas y rápidas como resultado de su superior agilidad cuando sus resultados comienzan a verse afectados por un proceso de declive o crisis como el actual.

La orientación emprendedora de la empresa no solo implica crecimiento o resultados superiores Moreno y Casillas (2008), sino que también supone una mayor facilidad para implantar estrategias más o menos drásticas con el fin de modificar el rumbo de la empresa y desarrollar procesos de reestructuración. La capacidad de emprendimiento entendida como la capacidad de descubrir y explotar oportunidades de negocio suele asociarse al fenómeno del crecimiento en periodos expansivos. Sin embargo, en contextos de recesión o declive como el actual, las estrategias de ajuste y desinversiones pueden proporcionar la llave para la supervivencia a largo plazo de la empresa. Por otro lado, los propietarios-directivos de las empresas familiares tienden a mostrar un elevado compromiso con la empresa (con sus empleados, recursos, estrategias, etc.), superior al de aquellas empresas no familiares. Este mayor compromiso puede implicar una tendencia a evitar decisiones de ajuste drástico ante resultados negativos, tratando de conservar los puestos de trabajo, sus productos y mercados tradicionales y las estrategias implantadas en el pasado. Es decir, ante resultados negativos, las empresas familiares tienden a realizar procesos de ajustes más intensos que las empresas no familiares. En cuanto a resultados negativos, las empresas familiares tienden a realizar procesos de ajuste menos intensos que las empresas no familiares.

Tradicionalmente, tanto el tamaño como la edad de la empresa ejercen un impacto en el comportamiento empresarial, y la influencia de la estructura de propiedad sobre las estrategias de reestructuración no deben ser una excepción.

Cuando una empresa desarrolla este tipo de estrategias, asume que su organización está sobredimensionada, lo que justifica un proceso de reducción de tamaño y de liquidación de activos. En el caso de las empresas más pequeñas, los trabajadores cuentan con menores niveles de especialización lo que hace más difícil prescindir de personal para reducir costes de operación. Asimismo, suele considerarse que las empresas más jóvenes se encuentran en un proceso de búsqueda de su dimensión óptima en la que se comience a obtener beneficios. Por el contrario, las empresas maduras pueden enfrentarse a problemas de sobrecapacidad Lieberman (1987). Este problema emerge cuando las empresas tratan de anticiparse a las oportunidades de negocio expandiendo su capacidad con el fin de acaparar la mayor cuota de mercado posible, Porter (1980).

Podría darse el caso de empresas que amplíen su capacidad de forma que, pasado el tiempo, se encuentren sobredimensionadas. De acuerdo con estos argumentos, esperamos

que aquellas empresas con mayor dimensión y edad serán más agresivas a la hora de implantar medidas de ajustes y reestructuración como reacción a resultados decrecientes que aquellas más jóvenes y pequeñas. Por lo que, el tamaño y la edad de la empresa modera la influencia de la estructura de propiedad sobre la estrategia de reestructuración de la empresa ante resultados negativos, de modo que la influencia del carácter familiar de la empresa y la estrategia de reestructuración será más intensa en empresas de mayor tamaño y edad que en las más pequeñas y jóvenes.

Diferentes trabajos ponen de manifiesto que no todas las empresas familiares son iguales, existiendo una amplia heterogeneidad entre ellas, Sharma (2004). En este sentido, cuando la concentración de la propiedad es muy elevada, los propietarios acumulan una gran capacidad y poder de decisión, con niveles muy reducidos de mecanismos de control.

Este suele ser el caso de las empresas en la etapa del fundador, en el que éste ostenta la mayor capacidad y libertad de decisión, como consecuencia de su superior nivel de legitimidad interna Mitchell, Hatt, Valcea y Townsend (2009). En este contexto, la estructura suele ser muy plana, y la toma de decisiones tiende a tener un marcado acento informal y muy centralizado en la figura del fundador o de su equipo más próximo Chrisman, Chua y Steier (2003). Durante esta etapa, la empresa cuenta con una gran capacidad para desarrollar cualquier estrategia y dispone de mucha discrecionalidad para realizar las modificaciones que sean necesarias.

Sin embargo, estos argumentos pueden ser extrapolados también al de aquellas empresas no familiares pero con una elevada concentración en su estructura de propiedad. Por el contrario, cuando la estructura de propiedad de la empresa está muy diversificada, con un amplio número de accionistas, suelen establecerse mecanismos de gobierno que incrementen los mecanismos de control con el fin de reducir los problemas de agencia Jensen (1993).

En definitiva, una alta concentración de la propiedad facilita la agilidad estratégica de la empresa, necesaria para desarrollar con eficacia los procesos de ajuste y reestructuración ante resultados crecientemente negativos. Por lo que, la concentración de la propiedad de la empresa modera la influencia de la estructura de propiedad sobre la estrategia de reestructuración de la empresa ante resultados negativos, de modo que la influencia del

carácter familiar de la empresa sobre la estrategia de reestructuración será más intensa en empresas con mayores niveles de concentración de la propiedad.

Se puede ir concluyendo, diciendo que la empresa familiar puede ejercer tanto una influencia positiva como negativa en relación con la intensidad y el sentido de los procesos de reestructuración ante resultados negativos. En primer lugar, la naturaleza familiar puede favorecer el desarrollo rápido de estrategias de reajuste o cambio de rumbo, en la medida en que estas empresas han demostrado una mayor orientación emprendedora Nordqvist y Melin (2010), Casillas, Moreno y Barbero (2010).

Esta orientación emprendedora no sólo permite a este tipo de empresa identificar y explotar nuevas oportunidades de negocio, sino también les proporciona una mayor capacidad de reacción ante resultados poco satisfactorios a través de procesos de desinversión o de reasignación de recursos. Sin embargo, los propietarios familiares suelen mostrar un mayor compromiso con la empresa familiar como pone de manifiesto el enfoque de Miller (2008). Este enfoque pone de manifiesto que las empresas familiares presentan una mayor orientación hacia el largo plazo, hacia sus empleados y hacia sus clientes. Esta orientación se puede poner de manifiesto en una tendencia a evitar la toma de decisiones drásticas que puedan afectar a la organización, trato de mantener los empleos, productos y estrategias tradicionales de la empresa.

La propiedad familiar influye sobre el modo en que las empresas reaccionan ante los malos resultados. Así, se observan diferencias entre dicha reacción por parte de empresas familiares y no familiares, de forma que las primeras tienden a mantener o aumentar puestos de trabajo, mientras que reducen sus activos a través de procesos de desinversión. Asimismo, se ha comprobado que esta relación se da con mayor intensidad en el caso de las empresas familiares de menor tamaño y edad.

La mayor agilidad de las empresas más pequeñas y jóvenes les permite adoptar medidas más rápidas y radicales para atajar la decadencia en los resultados, frente a las empresas más maduras y de mayor tamaño que pueden encontrar una mayor resistencia a este tipo de medidas.

Lo que pretendo es que lleguemos a entender como determinados factores, muy relevantes, afectan a las decisiones que las empresas deben tomar en periodos de resultados

decrecientes, como el actual, donde el dinamismo y la hostilidad del entorno alcanzan cotas muy elevadas.

No obstante, hemos identificado un ámbito de estudio que requiere de más investigación, especialmente en el contexto de dificultades económicas en el que se desenvuelven las empresas actualmente. Nuestros resultados, al no ser del todo concluyentes, abren la vía a nuevas investigaciones que permitan comprender mejor como afecta la estructura de propiedad en los procesos de toma de decisiones, así como diferentes dimensiones del carácter familiar de una empresa, más allá de su control de la propiedad. En este sentido, sería interesante desarrollar investigaciones de corte longitudinal, que permitan comprender los aspectos intrínsecamente dinámicos de estos procesos.

Asimismo, sería conveniente incorporar el análisis de dimensiones organizativas (como la flexibilidad, las estructuras de gobierno, las características de la alta dirección, etc.) y dimensiones en el ámbito familiar (implicación de la familia en el negocio, nivel generacional, orientación emprendedora de la familia, etc.) como variables explicativas, moderadoras o mediadoras que permitan comprender mejor las diferencias en la reacción ante resultados negativos de las empresas. Finalmente, el desarrollo de análisis de la supervivencia de las empresas ante estos resultados podría aportar luz acerca de la eficacia de estos procesos de reestructuración.

La presente investigación sólo ofrece un primer paso en una línea potencialmente interesante para futuros desarrollos, teóricos y empíricos. Hemos encontrado diferencias en los modos de reestructuración entre empresas familiares y no familiares. Confiamos que en el futuro, nuevos trabajos aporten nuevo conocimiento sobre este fenómeno al tiempo que oriente a los directivos sobre cómo mejorar sus capacidades para gestionar empresas con un declive en sus resultados económicos y financieros.

OBJETIVOS E HIPÓTESIS.

En el estudio se analizan las fuerzas que interfieren en la planificación de la sucesión. Nuestro propósito ha sido sentar una serie de hipótesis susceptibles de ayudar a la comprensión del fracaso frecuentemente citado de empresas familiares de primera generación y en planificar el retiro de sus fundadores. El fundador, la familia, los propietarios, los altos directivos y otras partes implicadas

experimentan sentimientos ambivalentes en cuanto a la planificación de la sucesión. Estos sentimientos hacen que los miembros de una empresa familiar demoren el desarrollo del plan, no obstante si espera hasta la muerte del fundador, a menudo es demasiado tarde para rescatar la empresa y la familia sufre una terrible tensión, como se podrá ver en las conclusiones.

La resistencia a la planificación sucesoria es difícil de evitar. A lo largo de la exposición se van a formular algunas sugerencias para poner en marcha el proceso de la planificación. Se presupone un enfoque a favor de un enfoque global en el planteamiento de la sucesión y de la persistencia en las intervenciones dirigidas a vencer la resistencia del fundador, su esposa, la familia, los altos directivos y los propietarios asociados. Contrariamente a la práctica común, se mantiene que es esencial desarrollar estructuras tales como el consejo de familia, el consejo de administración y un equipo de trabajo para la sucesión; este último incluyendo a las personas cuya cooperación es fundamental para el desarrollo y la implantación de un plan de continuidad. En general, es poco probable que una empresa familiar de primera generación, es decir la generación que la funda, pueda emprender por sí misma la planificación de la sucesión si el fundador no lo desea. Literalmente, éste retiene su poder hasta el final, para perpetuar o destruir la creación de su vida.

Uno de los objetivos a seguir, con este trabajo, ha sido identificar los problemas de las empresas familiares de forma que se puede colaborar en su desarrollo para que lleguen a ser multi-generacionales y exitosas. Para ello, el estudio se ha iniciado con una génesis de lo que son las empresas familiares, las etapas por las que atraviesan, su cultura íntimamente vinculada a la familia, para ya al final tratar el tema de la sucesión el por qué se aplaza tanto y el por qué no aplazarla y las consecuencias que pueden llevar estas dos situaciones.

De igual manera se busca dar unas pautas de comportamiento, o unas formas de actuar mediante el Protocolo Familiar, para llevar el tema de la Planificación de la Sucesión a buen puerto.

Las hipótesis de partida son las siguientes:

1. El relevo generacional se alarga en el tiempo si no se ha planificado la sucesión.
2. A más edad del fundador, hay más problemas en el relevo generacional.
3. La sucesión siempre recaería en manos de la familia.
4. La inexistencia de un protocolo familiar, retrasa la sucesión.

METODOLOGÍA.

En primer lugar se ha llevado a cabo una revisión de la bibliografía existente. Esta revisión comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información con el tema que nos ocupa, *“La Empresa Familiar y su sucesión”*, lo cual ha servido para apoyar la investigación. Sus objetivos han sido:

- Conocer el estado actual del tema.
- Averiguar qué se sabe y qué aspectos quedan por estudiar.
- Identificar el marco de referencia, las definiciones conceptuales y operativas de las variables en estudio que han adoptado otros autores.
- Descubrir los métodos y procedimientos destinados a la recogida y análisis de datos, utilizados en investigaciones similares.

Los manuales consultados se pueden clasificar en dos tipos y han sido los siguientes:

- Primarios: libros, revistas, publicaciones oficiales, trabajos de investigación, actas de congresos, cursos de formación, informes técnicos, tesis doctorales, etc.
- Secundarios: bases de datos generales o especializados, catálogos de sitios web, bibliografías, índices, etc.

Tras la revisión se procedió al diseño de una encuesta. Debido a la falta de respuesta por parte de los encuestados al intentar hacer la encuesta on-line finalmente se optó por hacerla de forma física.

El tratamiento estadístico de los resultados de la encuesta se llevó a cabo con el SPSS v.19.

PARTE I: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

CAPITULO I. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.

1.1 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Las empresas familiares pasan, a través del tiempo y del esfuerzo, en su desarrollo como empresa y en su continuidad con el carácter de empresa familiar, por diferentes etapas. Las más características se dan cuando la empresa es conducida por su fundador, en los años en que es dirigida por miembros de la segunda generación, y en el período de tiempo que corresponde a la incorporación de la tercera generación.

Cabrera y García Falcón (1999) proponen que las cuatro fases del ciclo vital, al igual que el ciclo de vida de un producto, de una empresa familiar son:

FASE I: INICIACIÓN. En esta fase, el 80% de las empresas fracasan por falta de capital.

FASE II: CRECIMIENTO. La empresa se consolida, las ventas y beneficios se despegan. Se buscan nuevos enfoques y alternativas.

FASE III: MADUREZ. La empresa consolidada entra en un período de madurez, disminuyendo el ritmo de crecimiento y la cuota de mercado, los beneficios se estancan, las amortizaciones superan a las nuevas inversiones y la familia retira más dinero de la empresa.

FASE IV: RENOVACIÓN O DECLIVE. En madurez en el caso de la empresa familiar, es posible mantenerse durante un tiempo, pero si no se renueva comenzará a declinar.

Pese a lo que nos proponen, los citados autores, que tanto el ciclo de vida, como la sucesión en las empresas familiares son independientes de este modelo propuesto y que depende de otros factores.

Las empresas maduras no pueden vivir de los éxitos pasados, las empresas se reorganizan y reciben un nuevo impulso o se hunden rápidamente.

Este ciclo vital se repite, de igual manera, en la empresa familiar.

Estas etapas y algunos de los problemas que se presentan en las empresas familiares exitosas corresponden a un largo período de tiempo, lleno de dificultades; aquellas empresas que lo superan pueden abordar con fortaleza su futuro.

Con frecuencia, se afirma que la “sucesión” es el principal problema de la empresa familiar, pero simplemente es una manera simplificada e incompleta de enfocar la problemática que aparece en la evolución de las empresas familiares.

La resolución de problemas, punto importante en la empresa familiar, debe encararse con suficiente anticipación aunque, lo habitual, es hacerlo con retraso, lo cual es un error ya que muchos de los problemas son previsibles y también son conocidos los enfoques para resolverlos.

En los últimos años el mundo empresarial y la sociedad en general han sido testigos de cómo la velocidad de algo tan consustancial a la realidad y a la vida como el cambio se aceleraba más y más. Por ello, la supervivencia de las empresas exige que éstas mejoren continuamente su capacidad de anticipación y adaptación a los cambios.

Existe una correlación muy alta entre la capacidad de anticipación y la adaptación a los cambios (59,6%), Cater y Schwab (2008). El trato con el personal, el rigor y la calidad profesional y, como sucede con el espíritu emprendedor, la autocrítica son los siguientes temas con una relación más intensa con la capacidad ante el cambio (54,2%, 55% y 54,7% respectivamente).

Resulta significativo que la empresa familiar vincule la capacidad de gestionar el cambio con valores y temas relacionados con la gestión de las personas como el trato con el personal, la lealtad mutua entre la empresa y los trabajadores y la transparencia en la comunicación interna. Sin duda, los tres ayudan a construir un clima organizacional en el que el espíritu de comunidad puede florecer, por lo que podríamos decir que la empresa familiar relaciona algo que suele venir de fuera como el cambio con la creación de un adecuado clima interno.

De la misma manera, es destacable la vinculación que percibe la empresa familiar entre la capacidad ante el cambio y otros valores como la austeridad, la prudencia, el

comportamiento ético, el rigor y la calidad profesional, la cultura del esfuerzo y la capacidad autocrítica. Sin duda, todos ellos contribuyen a crear una atmósfera cultural característica.

Como es lógico, la empresa familiar considera que su capacidad ante el cambio está relacionada con una adecuada gestión de los temas del entorno. En este sentido, destacan temas como la identificación de los grupos de interés, el establecimiento de canales de diálogo con los mismos, la transparencia o la apertura.

Luego, la capacidad ante el cambio se percibe en la empresa familiar como relacionado también con aspectos más tangibles y concretos de su gestión, en la estrategia, en el cuadro de mando, en el desarrollo de productos y servicios, y en los principales procesos de gestión de personas.

En relación, al tamaño, la edad de una organización y sus crisis de dirección son temas muy estudiados desde hace tiempo.

Todo período de crecimiento está seguido por otro de crisis, en el que el modelo organizativo anterior, ya agotado, es sustituido por otro nuevo. Así, a un período de crecimiento por “creatividad”, le sucede otro de “dirección y control”; a éste uno de “delegación”, y a éste otros períodos en los que la organización enfatiza en la “integración y colaboración”, Calavia (1999).

En las empresas familiares, estos períodos de “evolución y revolución” se mezclan con situaciones personales por las que pasan su fundador y las siguientes generaciones y con los retos de cambio en las relaciones entre empresa y familia Calavia (1999).

A los propios conflictos de las etapas de “emprender”, “profesionalizar” y “diversificar”, se unen otros relacionados con la concentración de la propiedad y el cambio post-generacional, que ocurren cuando la empresa familiar pasa a ser propiedad de los hijos del fundador y, posteriormente, a ser propiedad de un amplio número de miembros de la familia.

Concretamente los problemas en la evolución de la empresa familiar Fernández Gimeno (1999), son los siguientes:

PROBLEMAS DE DIRECCIÓN	
1ª EMPRENDER.	<ul style="list-style-type: none"> ● Sobrevivir. ● Crecer.
2ª PROFESIONALIZAR.	<ul style="list-style-type: none"> ● Revitalizar estratégicamente la empresa. ● Formalizar los sistemas de dirección.
3ª DIVERSIFICAR EN VARIOS NEGOCIOS.	<ul style="list-style-type: none"> ● Asignación de recursos. ● Control de inversiones. ● Estrategia corporativa. ● Cultura. ● Relaciones entre accionistas. ● Liderazgo y sucesión.

Dependiendo de las situaciones y circunstancias de la empresa familiar, ésta acostumbra a pasar por las etapas y problemas que se indican, anteriormente, y que se agrupan en cuatro situaciones típicas:

- La “triple” coincidencia de circunstancias adversas, lo que para Gallo (1995), lleva a circunstancias adversas que obligan a un replanteo estratégico. Son:
 1. **La maduración del negocio:** las empresas familiares son muy sensibles a la maduración y más débiles, en sus consecuencias. Es frecuente que se caractericen por ser empresas “mono-negocio”.
 2. **Declive de las capacidades directivas:** este instante de decisión en cuanto al replanteo consignado, se ve más comprometido por la mengua en la actividad del propietario-fundador.
 3. **Cambio en las necesidades del fundador:** la idea que el iniciador tenía de su negocio hace treinta años ó más difiere de la actual, en donde puede llegar a tomar privilegio la situación económica, no sólo de la empresa, sino también de la familia razón por la cual aparece la necesidad de un cambio no siempre fácil de digerir.
- La internacionalización.
- Los cambios en las relaciones de los principales interesados.
- Las prolongadas crisis estructurales.

En los primeros años de vida de la empresa familiar es lógico que se produzca una confusión entre los valores empresariales y los familiares, pues el cabeza de familia es además el fundador y gestor del negocio. Sin embargo, a medida que aumentan tanto la dimensión de la empresa como la composición de la familia debido al tránsito generacional, se hace necesario diferenciar ambas figuras. Las relaciones entre los accionistas familiares se vuelven más complejas a medida que las empresas van evolucionando y se diluye el liderazgo que, en primera generación, recaía sin ningún tipo de dudas en el fundador. Esta evolución en el tiempo de la empresa familiar ha dado lugar a la identificación de tres etapas Ward (1988), lo que aparece representado en la siguiente TABLA.

ETAPA	PROBLEMAS DE LOS PROPIETARIOS
1ª EL FUNDADOR Y UNICO PROPIETARIO.	<ul style="list-style-type: none"> ● Transmisión de la dirección. Sucesión. ● Seguridad económica del cónyuge. ● Planificación de la transmisión del patrimonio.
2ª LOS HERMANOS SON SOCIOS.	<ul style="list-style-type: none"> ● Lograr la armonía y el trabajo en equipo. ● Mantener la propiedad en manos de la familia. ● Sucesión.
3ª MULTIPLES MIEMBROS DE LA FAMILIA SON ACCIONISTAS.	<ul style="list-style-type: none"> ● Beneficios. Asignación y dividendos. ● Financiación de la empresa. ● Liquidez para los accionistas. ● Participación de los miembros de la familia en la empresa. ● Resolución de conflictos con los accionistas. ● Protocolo familiar. Transmisión de la cultura de la empresa.

La primera etapa (fundador/empresario controlador) se caracteriza por la confusión que se produce entre la gestión y la propiedad. Las principales preocupaciones de los accionistas son la protección del cónyuge en caso de muerte del fundador, la herencia y todo lo relacionado con la sucesión y el liderazgo. En esta etapa se suele producir la superposición

entre los intereses familiares y los empresariales. No suele ser muy necesaria la organización familiar formal, ya que la comunicación se produce de forma automática.

En la segunda etapa (sociedad de hermanos) el accionariado adopta la forma de una sociedad de hermanos, en la que la mayor preocupación es la de mantener el trabajo en equipo y la armonía familiar. En esta etapa ya se empiezan a diferenciar los intereses familiares de los empresariales. Es en esta fase cuando se deben establecer los procesos para formalizar los sistemas de dirección y de gobiernos futuros.

En la tercera etapa (consorcio de primos o dinastía familiar) el reparto de la propiedad es complejo, lo que provoca la aparición de diferentes tipos de accionistas pertenecientes a la familia, creando un ambiente repleto de tensiones. Es en esta etapa donde se hace totalmente necesario el establecimiento de instrumentos adecuados para evitar el final de la empresa familiar.

1.1.1 LA TRIPLE COINCIDENCIA DE CIRCUNSTANCIAS ADVERSAS.

Con frecuencia, una vez transcurridas las fases de iniciación y desarrollo, cuando el negocio está ya avanzado hacia su etapa de madurez o entrando en la saturación del mercado, y cuando su fundador se encuentra entre los 60 y 70 años de edad, la empresa familiar se enfrenta con el hecho de que coinciden tres circunstancias adversas, Gersick y Davis (1999): la maduración del negocio, el declive de las capacidades directivas de la organización y el cambio en las necesidades de seguridad y status del propietario y de su familia.

Es sabido que la mayoría de los productos tienen un ciclo de vida que culmina cuando su mercado madura. El período de tiempo que transcurre desde su iniciación hasta su maduración depende de los productos, del mercado, de las circunstancias económicas, etc., y en la empresa familiar se corre el riesgo de que coincida con ciertos períodos en los que las dificultades se agravan porque pueden surgir problemas como el cambio generacional.

Las empresas familiares en primera generación son más sensibles al fenómeno de maduración de los negocios y más débiles frente a sus consecuencias. En efecto, al no disponer, en sus primeras etapas, de recursos económicos y técnicos suficientes, sus

productos evolucionan de forma más lenta y pasan por menos innovaciones. Orientan sus decisiones comerciales a mercados locales, con los peligros de una más pronta saturación y de una mayor exposición a las acciones de competidores más fuertes.

Habitualmente operan en un solo negocio, o en unos pocos negocios, muy relacionados, por lo que la disminución de ventas por la maduración de su único o principal negocio produce un fuerte impacto negativo en la cuenta de resultados. Esta difícil situación de la empresa coincide con el declive de la capacidad directiva de los directivos y de los mandos de la estructura de responsabilidad de la empresa familiar Lansberg (1999).

En efecto, en la empresa familiar en primera generación, la incorporación de directivos suele producirse cuando las ventas del producto de la empresa están en crecimiento. Estos directivos habitualmente tienen edades parecidas a las del fundador y poseen capacidades complementarias a las del anterior. Cuando la empresa continúa creciendo, estos directivos desarrollan y perfeccionan sus capacidades pero, al ser empresa mono-negocio y tener una estructura funcional, el desarrollo se produce más hacia una mayor especialización técnica en las funciones que desempeñan, que a alcanzar una visión de conjunto e integradora de las funciones de la empresa Kenney (1992).

La disminución en la intensidad del crecimiento de las ventas, por la entrada de un producto en maduración, hace innecesario para la empresa familiar la incorporación de nuevos directivos y, además, en este período se espera que se incorporen o se capaciten y tomen mayores responsabilidades los miembros de la segunda generación. Luego, la empresa familiar tiene una pirámide de edades invertida, la mayoría de directivos superan los 50 o 60 años, con un peligroso declive en las capacidades de liderazgo y funcionales Lea (1993).

Al mismo tiempo, en las ventas y en las capacidades directivas de la organización, también aparece la influencia de los cambios de las necesidades, motivaciones y capacidades del fundador. Este, después de muchos años al frente de su empresa, necesita seguridad económica, independientemente de los resultados y, parte de los recursos económicos generados por su empresa, los destina a la construcción de un patrimonio diversificado. Es normal que tenga mayores gastos, tanto por las necesidades económicas, como por las de

mantener e incrementar un status familiar que tanto esfuerzo le costó alcanzar Hannan (1992).

Si coinciden la maduración del negocio, el declive de las capacidades directivas y el incremento de las necesidades económicas de la familia, el fundador entra en un conflicto de intereses, ya que su empresa necesita una revitalización estratégica y ésta difícilmente se puede llevar a cabo, sin renovar las capacidades directivas y sin la asignación de recursos económicos.

Unido a esto, está que el fundador tiene 60 y 70 años y sus hijos están entre 35 y 45 años. Lo que hace confundir al padre, con las dificultades de una persona próxima a retirarse de una vida activa sólo gradualmente, y a los hijos, con intensos deseos de lograr sus propias metas, de ser reconocidos, de cambiar la empresa y hacerla crecer Lea (1993).

La llegada de esa triple coincidencia puede preverse, pero no es fácil que el fundador lo haga, ya que tiene una empresa en crecimiento, en plena actividad. De aquí que sea importante para disminuir el índice de las empresas familiares que no sobreviven a la primera generación, la existencia de personas que, con autoridad puedan o tomen decisiones.

Las alternativas de solución al triple problema son múltiples, pero las más básicas, Gersick (1997) son dos: diversificar a tiempo y rejuvenecer y profesionalizar la organización.

Diversificar es uno de los retos más difíciles para el fundador, debido a que tiene que abandonar parcialmente el negocio con el que empezó y el “amor” que le profesa; reto por la exigencia de un nuevo aprendizaje a una edad madura, reto por el riesgo económico de invertir en una nueva aventura empresarial. Y finalmente, reto porque entrar en otros negocios incrementa el volumen de trabajo, obliga a una mayor dedicación de tiempo y no permite actuar como en aquellas empresas que funcionan con su propia inercia y sólo le dedican atención en los períodos más críticos.

Diversificar es, sin embargo, una de las mejores oportunidades para el fundador de una empresa familiar. Oportunidad frente a la posibilidad real de alienarse por estar haciendo lo mismo, situación que con tanta frecuencia se presenta en las empresas familiares

mononegocio. Oportunidad para diversificar los riesgos económicos, para ampliar la estructura de responsabilidades pasando de una estructura funcional a otra más divisionalizada por productos, mercados o geografía, para rejuvenecer las capacidades de la organización por la contratación de nuevos directivos y, en definitiva, para crear nuevas responsabilidades en la organización con la posibilidad de dar poder de decisión a un mayor número de directivos Amat i Salas (2000).

Otra posible solución es el **rejuvenecimiento** y la **profesionalización** de la organización. Al profesionalizar no se intenta sustituir al fundador, a los directivos que le ayudaron a sacar la empresa adelante o a unos hijos que empezaron a trabajar con él a edades tempranas por personas que han hecho carreras universitarias o han logrado méritos a través de años de trabajo en una empresa no familiar; sino, a ejercer su trabajo con una relevante capacidad y aplicación. Lo anterior no son condiciones ni necesarias, ni suficientes, para ser buen profesional, aunque pueda estar relacionado con ello Birley (2000).

Buen profesional es aquella persona, sea de la familia o no, que, además de tener un comportamiento ético, sabe articular los problemas que se presentan en el desempeño de sus responsabilidades, sabe delegar parte de las mismas y controlar su cumplimiento. En este sentido, se entiende que articular problemas es identificar sus causas, encontrar soluciones y estructurar los caminos para resolverlos; delegar es saber encargar parte de la solución a otras personas, y es enseñar y motivar para que los resuelvan y controlar es saber medir el grado de cumplimiento, así como identificar las razones de las desviaciones, estableciendo nuevos cursos de acción.

Cuando el fundador de la empresa familiar está en las primeras etapas del desarrollo de su empresa, no suele tener necesidad de delegar ni de controlar, pues le basta con articular los problemas y resolverlos él mismo. Cuando la empresa familiar crece en tamaño y complejidad, el aprender a delegar y controlar de forma equilibrada es una necesidad; si no se posee esa capacidad se presentarán problemas para el crecimiento, apareciendo el caos y la burocracia.

En definitiva, consiste en incorporar directivos más jóvenes, dotándoles de autonomía, profesionalizando los temas de dirección, con los cuales se define la estrategia y se coordinan los esfuerzos de todos para su consecución Gallo (1998).

1.1.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN.

Resulta muy difícil para las empresas familiares, y al mismo tiempo necesario, mantener sus capacidades de competir en el largo plazo entrando en el correspondiente declive en su desarrollo, o sean adquiridas por empresas de otros países ya internacionalizadas, con frecuencia multinacionales que no son empresas familiares, Merino y Salas (1993).

El análisis de cómo las empresas familiares exitosas han llevado a cabo sus procesos de exportación e internacionalización, hace ver que, en comparación con las correspondientes empresas no familiares, los iniciaron más tarde en el tiempo, avanzaron con mayor lentitud y los orientaron a mercados que a largo plazo pueden considerarse estratégicamente menos importantes Fernández del Pozo (2008).

El proceso de internacionalización, es un proceso intenso de cambio, por lo que representa entrar y trabajar en mercados muy diferentes, introducir variaciones en la propia organización y hacer evolucionar algunos de los valores de la cultura, sin embargo la empresa familiar suele ser muy rígida hacia estos tipos de cambios Fernández del Pozo (2008).

Exportar e internacionalizarse equivale a entrar en nuevos negocios, tener que acoplarse a clientes con hábitos de compra diferentes y competir con empresas con las que las empresas familiares no se encontraban en su mercado local.

En los mercados exteriores hay múltiples circunstancias que impiden conseguir y comprender la información sobre su potencialidad, evolución, características de los clientes, etc., es la llamada “distancia psíquica”, lo que hace que la empresa familiar se oriente hacia mercados menos distantes, en lugar de hacia aquellos que, por ser más exigentes en la forma de competir, conducen a descubrir modos diferentes de actuar y, por tanto, a aprender y mejorar las propias ventajas competitivas Merino y Salas (1993).

Así mismo, exportar e internacionalizarse también equivale a introducir cambios en la organización. En efecto, los miembros de la estructura de la empresa familiar, orientados a actividades locales, tienen dificultades para acometer tareas integradoras en la actuación en otros países, y suelen considerarlas como algo que irremediablemente hay que abordar cuando el mercado local se estanca.

Lo más difícil, en la internacionalización de la empresa familiar, es el cambio de su cultura como empresa, que ha de pasar de ser una cultura cerrada y apoyada en valores locales, a ser una cultura abierta y en la que han de tener cabida valores distintos de otras personas y áreas geográficas.

En toda empresa, el cambio de cultura precisa de una acción intensa de liderazgo, llevada a cabo por quien hace cabeza de la organización Dyer (1986). En una empresa familiar en primera generación, el cambio ha de hacerlo el fundador, sin renunciar a ello por su falta de formación internacional, por su pequeña capacidad para los idiomas, o por la intensa dedicación que requieren los negocios locales. En segunda generación, por el sucesor, que no debe caer en el error común de que el departamento de exportación sea otorgado a algún miembro de la familia escasamente capacitado, o de difícil integración en la organización; o de permitir que sea el lugar donde se le dé la oportunidad a un miembro capaz de la familia, al que no se le pusieron trabas para incorporarse, y que no encontró otro lugar donde trabajar, pues todas las responsabilidades están ya asignadas, y se introduce en unas actividades que todavía nadie ha encarado.

Entrar en nuevos negocios, cambiar la organización y transformar una cultura local no se consigue sin un intenso y conocido compromiso de quien lidera la empresa familiar, sólo éste consigue con rapidez el aprendizaje de lo internacional. Ese aprendizaje le anima a un mayor compromiso con los mercados exteriores y, al ser transmitido, hace que la organización pierda su rigidez frente a la internacionalización y disminuya la “distancia psíquica” hacia otros mercados Conant (1990).

Para que la internacionalización quede implícita en la empresa familiar es conveniente que no sólo quien la dirige y los que componen su organización, sino también los miembros de la familia se *hagan* internacionales. Por ello, las personas de la familia han de ser expuestas

pronto a lo internacional y se ha de conseguir que adquieran experiencias en los mercados, en las empresas y en las culturas de otros países, antes incluso de que se incorporen a trabajar en la empresa de la propia familia Conant (1990).

A pesar de las dificultades, las empresas familiares no sólo llegan a internacionalizarse, es decir, acceder a un campo más amplio, mejorar la imagen, obtener mayor rentabilidad, diversificar los riesgos comerciales y de aprovisionamiento y disminuir los costes, son sólo algunas de las razones para que las empresas se internacionalicen; sino que incluso lleguen a multinacionalizarse y competir en los mercados globalizados. El campo de las alianzas estratégicas entre empresas de países distintos generan confianza en otros aliados, y su cultura de empresa familiar les lleva a compartir con naturalidad múltiples valores relacionados con la eficacia en la acción y el compromiso en el largo plazo.

1.1.3 LOS CAMBIOS EN LAS RELACIONES DE LOS PRINCIPALES INTERESADOS.

Según Le Van (1999) hay diferentes grupos de personas directamente interesadas, proveedores, clientes y la sociedad, en general. Las relaciones entre éstos con los propietarios, los miembros de la familia y el personal que trabaja en la empresa familiar, cambian profundamente con el paso del tiempo.

En comparación con una primera fase, en la que la mayoría de las relaciones son más bien sencillas y se concentran en el fundador, a medida que crece la empresa y la familia, se pasa a otra en la que se incrementa el número de personas que se interrelacionan y, conforme se incorpora en plenitud la segunda generación, se alcanza una situación en la que las relaciones son múltiples, muy variadas en cuanto a sus finalidades y, frecuentemente, complejas.

Los cambios en las relaciones entre los miembros de los tres sistemas son ocasión de importantes riesgos para las empresas familiares que, si no son previstos y orientados, pueden poner en peligro las fortalezas más básicas, la unidad y el compromiso, haciendo que se transformen en sus debilidades más profundas, la desunión y la abstención y que se termine cayendo en prolongadas crisis estructurales, Le Van (1999).

Entre las soluciones tradicionales, se destaca la conocida “poda del árbol”, es decir, hacer que sólo uno o muy pocos miembros de la siguiente generación sean propietarios de la empresa familiar y trabajen en ella; así se intenta hacer, en cierta forma, cuando en la empresa familiar se aplica “una ley sálica”, dejando a los hijos varones la actividad empresarial y a las hijas otros patrimonios Jiménez de Parga (1999).

Esto ha tenido éxito a la hora de conservar la unidad y el compromiso, sin embargo, no siempre es aplicable por falta de diversificación o tamaño del patrimonio y en ocasiones tampoco es recomendable pues da lugar a privar a la empresa de recursos económicos y humanos muy necesarios para conservar e incrementar sus ventajas competitivas. Luego, es necesario encontrar modos alternativos, como: facilitar los cambios en la propiedad del capital, hacer viable la existencia de diversos tipos de dedicación, el ejercicio del poder con una autoridad reconocida y resaltar los intereses comunes, comunicando y penetrando.

Para conservar la unidad, evitando el nacimiento de facciones divididas, debido al crecimiento del número de propietarios y la falta de consenso o entendimiento, es oportuno que existan acuerdos de liquidez para la compraventa de participaciones en el capital, entre miembros de la familia o por la propia empresa.

Para conservar la confianza cuando el número de propietarios y miembros de la familia crece, es conveniente que existan reglas sobre cómo es el trabajo en la empresa familiar. Reglas que expliciten qué conocimientos y qué experiencia se requieren para incorporarse a trabajar en la empresa, condiciones de trabajo en cuanto a dedicación y remuneración, etc. Reglas que den lugar a que las responsabilidades se asignen a las personas capacitadas, y que éstas se entreguen, exigiéndose a sí mismas la consecución del ideal de una empresa familiar desarrollada y competitiva.

Para resaltar los intereses comunes y lograr la compenetración de los intereses es conveniente que reciban periódicamente información completa y significativa sobre la empresa, no sólo los accionistas, sino buena parte de los miembros de la familia. No se puede perder de vista que, para querer a una institución, hay que conocerla bien y muchas veces la información que de ésta llega es incompleta y sesgada Le Van (1999).

Los cambios en las relaciones entre los interesados que se han comentado difíciles, si se conducen bien, y existen procedimientos para ello como los Protocolos Familiares, se llega a alcanzar una cultura en la empresa familiar en la que muchos accionistas están unidos, se sienten orgullosos de participar, apoyan decididamente a la empresa, alcanzan consensos que impiden la eventual labor negativa de algunos disidentes y disfrutan en familia y entre amigos cuando se encuentran.

1.1.4 LAS PROLONGADAS CRISIS ESTRUCTURALES.

Uno de los retos más difíciles de toda empresa es mantener una adecuada relación entre su estrategia, situación futura que se quiere alcanzar y las capacidades de que dispone su estructura de responsabilidades. A veces, la estructura de responsabilidades no está preparada para implantar la estrategia que se necesita para triunfar en el mercado o en sentido contrario, la estrategia que sí se puede implantar no resulta tan acertada como debería ser.

La estructura de responsabilidades de la empresa familiar, en segunda y tercera generación, tiene el riesgo de ser el resultado de las necesidades de la familia, y no el resultado de las necesidades para la consecución de la estrategia Jiménez de Parga (1999). La estructura de responsabilidades de las empresas familiares, como consecuencia de incomprendiones y distintas opiniones de los miembros de la familia, también tiene el riesgo de convertirse en un fin en sí misma, en lugar de un fin para conseguir la estrategia. Estas circunstancias conducen a que las empresas familiares caigan en los siguientes errores de estructura Jiménez de Parga (1999):

- Estructura duplicada como resultado de generar poder por la duplicidad de responsabilidades o la subdivisión más allá de lo necesario, en lugar de hacerlo por la diversificación hacia nuevos productos y mercados o por las necesidades de una alta especialización funcional.
- Estructura *querencial* por permitir que algunos miembros de la familia inventen áreas de trabajo y responsabilidades que no son necesarias para la implantación de una estrategia competitiva, pero sí son la respuesta a sus querencias o preferencias personales.
- Estructura de árbol genealógico en la que se copia el orden de los apellidos, generaciones, edades, etc., a la hora de asignar niveles jerárquicos en el organigrama de la empresa.

- Estructura tribal como resultado de asignar y reservar determinadas responsabilidades para cada una de las diversas ramas de la familia.
- Estructura policial en la que cada miembro importante de la familia tiene sus propios sistemas de información y control, y su propio grupo de personas que le son leales, para enterarse de lo que los demás hacen en la empresa, bien porque no les informan, bien porque piensan que les esconden información o que las otras personas no trabajan acertadamente.
- Estructura de suplentes como resultado de reservar responsabilidades para miembros de la familia que no están todavía en condiciones de desempeñarlas, manteniendo en calidad de suplentes, al frente de las mismas, a directivos que no son de la familia.

Por crisis estructural se entiende el conjunto de problemas en el desempeño y asignación de responsabilidades, en buena parte luchas por el poder, que se dan en los períodos en que no hay suficiente adecuación entre la estrategia y la estructura de responsabilidades Le Van (1999).

La etapa en la que se dan crisis más graves es cuando se procede al cambio de segunda a tercera generación, Gallo (1998). En esta etapa, los miembros de la segunda generación, una vez terminado su período de incorporación, alcanzan un acuerdo formal o implícito sobre el poder y sobre la asignación de responsabilidades. Acuerdo que se respeta durante años, por lo cual se incrementa la resistencia al cambio de la organización y, por tanto, ésta va alejándose progresivamente de una óptima adecuación con la estrategia. Esta falta de adecuación, en unión con el hecho de que el acuerdo raramente puede servir para los miembros de la tercera generación, hace que aflore una importante y difícil crisis estructural que ha estado larvada durante años.

Para evitar confrontaciones abiertas, que además se trasladarían a distintas ramas familiares, se buscan salidas de compromiso. A veces, éstas no pasan de ser un maquillaje de los problemas. Otras, son más reales como la búsqueda de asesoramiento, el nombramiento de terceras partes imparciales o la incorporación de miembros externos al consejo de administración, pero se aplican tarde y precisan de tiempo para encontrar solución a lo que no se quiso o se pudo resolver durante años y no se puede perder de vista que durante el período

que dura la crisis, los miembros de la dirección de la empresa dedican mucho tiempo y esfuerzo a resolverla en detrimento de otros aspectos importantes.

Pasado un tiempo, la realidad termina imponiéndose y las causas finales de las crisis se hacen patentes. Es cuando miembros capacitados de tercera generación, al verse post-puestos o al comprender mejor la baja calidad del futuro profesional que les ofrece la empresa familiar, la abandonan poniéndola en el peligro de que ésta se transforme en un refugio de inútiles. Es cuando se producen segmentaciones de activos y pasivos, separándose una parte de la familia con una parte de la empresa, con el peligro de que, tanto lo que se queda como lo que se va, termina siendo débil para competir en el mercado. Es también cuando se producen ventas de participaciones fuera de la familia, que pueden poner a la empresa en el camino de perder su carácter de empresa familiar.

1.2 IMPORTANCIA ECONOMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.

La empresa familiar es uno de los principales agentes de la economía generadora de riqueza a diferentes niveles. No obstante, existe una significativa escasez de estudios con la importancia económica de la empresa familiar, ampliamente reconocida en todos los ámbitos científicos.

En países, como Japón las empresas familiares generan casi el 90% del PIB. En América Latina, representan alrededor del 75% de las unidades económicas, el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y el 95% de la comercialización, cifras superadas en importancia en Estados Unidos y en Europa.

El número de empresas familiares supera los dos millones, generando entre un 65% y un 70% del PIB y, aproximadamente, el 75% del empleo, con cerca de nueve millones de trabajadores, de los cuales más de un millón y medio son autónomos

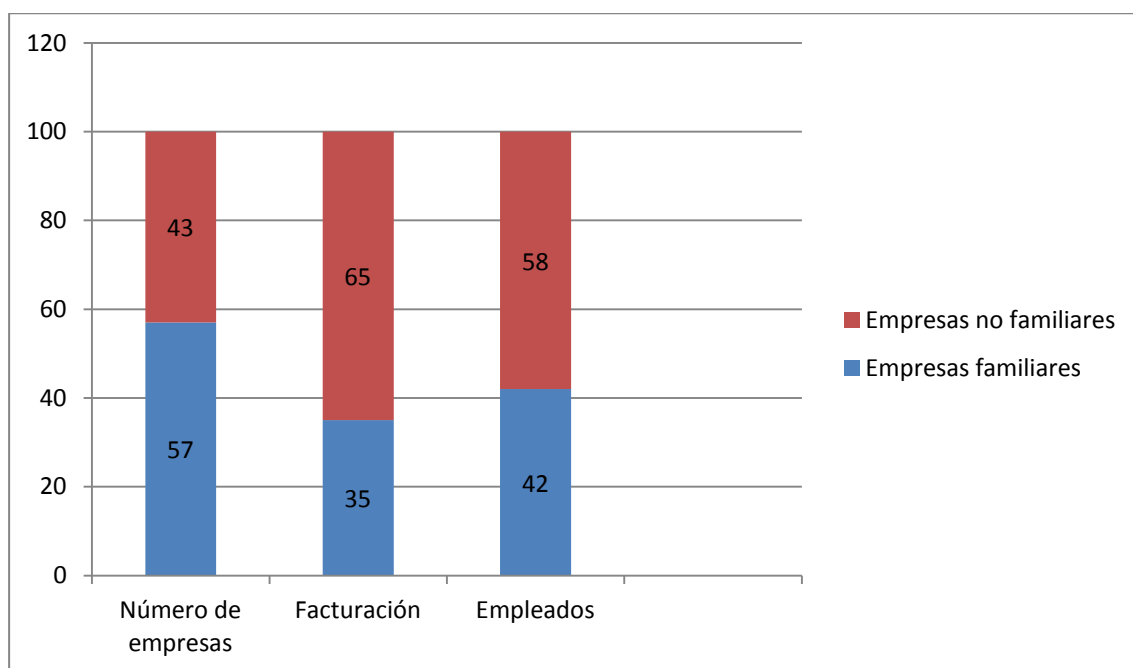
Actualmente la empresa familiar es poderosa en los Estados Unidos, ya que, aproximadamente, el 90% de todas las empresas están controladas por una familia, y generan más del 50% del PIB. La mitad del total de trabajadores, del sector privado están empleados por empresas familiares. Los negocios de este tipo van desde las pequeñas tiendas de *delicatessen* hasta los conglomerados con facturación superior a 1000 millones de dólares. En resumen, casi el 40% de las 500 compañías eran propiedad de una sola familia.

En España, de una muestra del 80% de empresas, el 71% son empresas familiares, su facturación representa el 61% de la muestra, su plantilla el 62 % y su exportación el 59%.

A continuación, muestro una tabla, con datos anteriores; ampliado con datos de la Unión Europea. Demostrando porcentajes similares:

DATOS ECONÓMICOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES
EN EL MUNDO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Según el estudio de Harvard Business School (2012) las empresas familiares representan 2/3 del total mundial. ✓ Constituyen el 90% del entramado empresarial chileno, el 80% del mejicano, el 80% y el 90% del tejido empresarial norteamericano, representando en torno al 50% del PIB y el 60% del empleo. ✓ El 37% de los integrantes de la lista Fortune son empresas familiares. ✓ De acuerdo con un estudio de la revista Journal of Finance, el 33% de las empresas del Índice Standard & Poors son familiares, con una media del 18% de la propiedad perteneciente a la familia fundadora y 78 años de vida. ✓ Según el estudio de Ward, el 35% de las 500 mayores empresas cotizada de los EEUU son empresas familiares.
EN LA UNION EUROPEA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen 17 millones de empresas familiares, lo que supone el 75% de las empresas de la Unión Europea; 25 de las 100 mayores empresas europeas son empresas familiares. Emplean a 45 millones de personas. Representan el 65% del PIB y del empleo europeo. Existen 200 empresas familiares dentro de las 1000 primeras compañías europeas (con una cifra de ventas superior al billón de euros y más de 5 millones de empleo). ✓ Las empresas familiares representan el 76% del total de empresas del Reino Unido, el 70% de Portugal, el 75% en España, el 67% en Suiza, el 90% en Suecia, el 83% en Austria, el 69% en Bélgica, el 93% en Alemania, el 63% en Finlandia, el 61% en Francia y el 95% en Italia y en los países del Este. ✓ Un tercio de las EF europeas se tendrán que traspasar a la siguiente generación en un plazo de 10 años.
EN ESPAÑA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se estima que hay más de 2,5 millones de empresas familiares. Representan el 75% del empleo privado. Dan empleo a más de 9 millones de trabajadores y realizan el 59% de las exportaciones españolas. ✓ El total de su facturación equivale al 70% del PIB español. ✓ El 37% de las empresas españoles que facturan más de 1.000 millones de euros son familiares nacionales. El 70% de estas empresas cotiza en Bolsa. ✓ Representan el 30% de la capitalización bursátil, pero el 50% de las empresas españolas que cotizan en bolsa son familiares.

Existe una tendencia generalizada a confundir empresa familiar con pequeña y mediana empresa; no obstante gran parte de las mayores empresas de un país son empresas familiares. Las empresas familiares españolas representan el 57 % de las empresas cuyas ventas en 2005 superaron los 50 millones de euros, y su facturación equivale al 35 % de la suma de facturación de las empresas de ese tamaño. Dan empleo al 42 % de las personas que trabajan en ese total de 2.254 empresas antes mencionado.

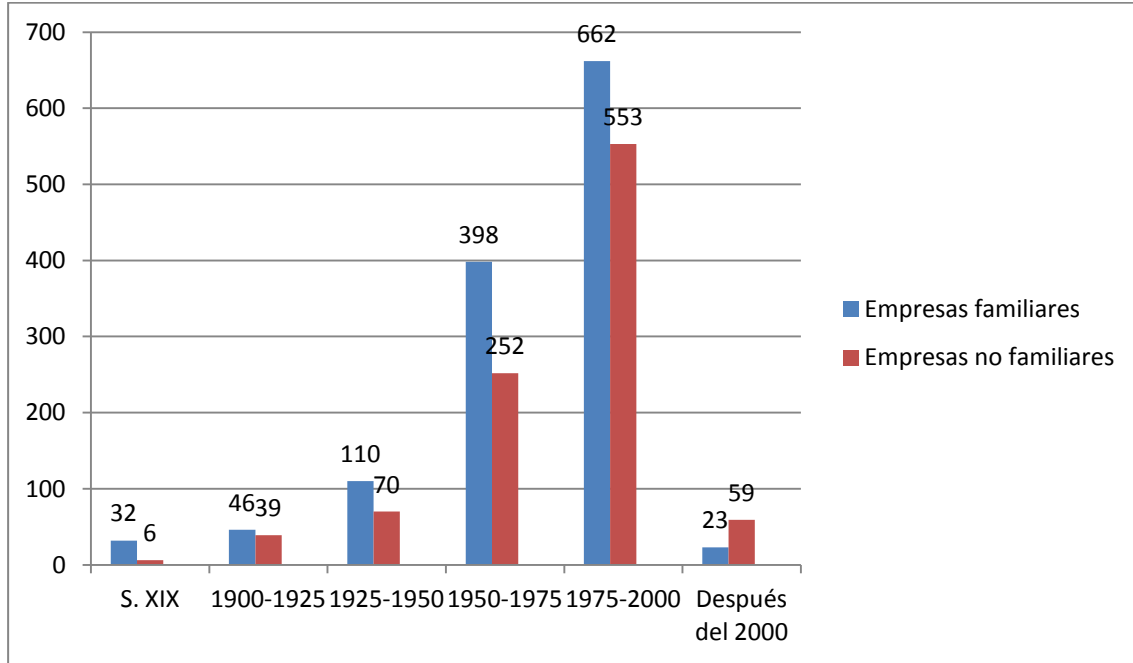


Sector acorde con la definición “Grandes sectores de la Central de Balances del Banco de España”.

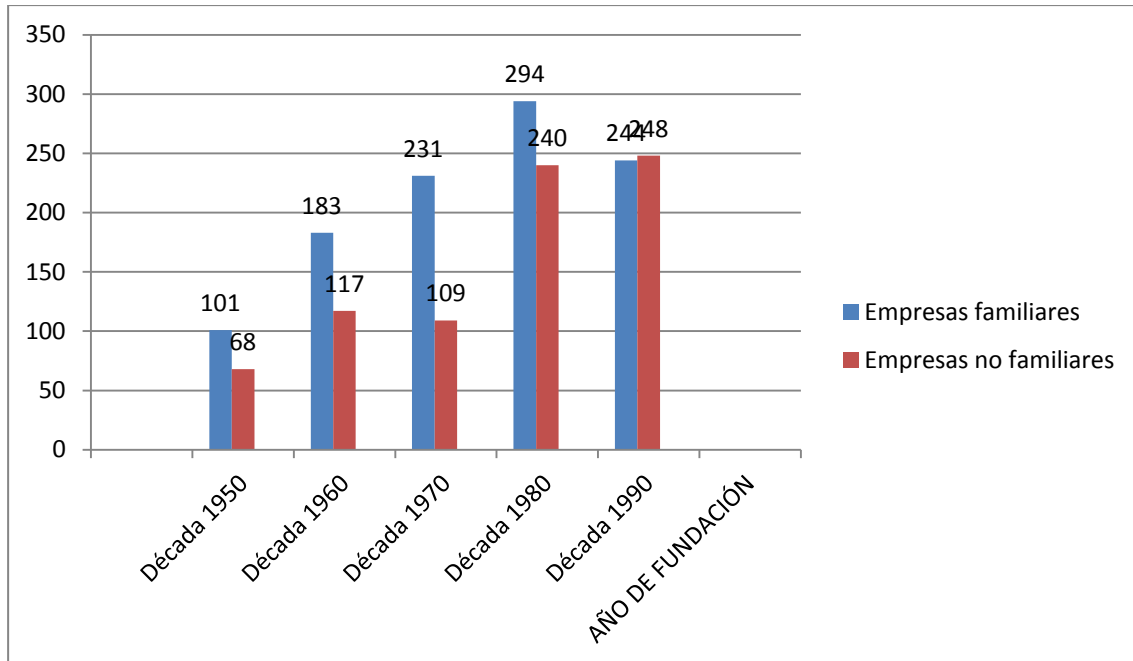
Las empresas familiares no sólo son pequeñas y medianas empresas, sino que hay empresas familiares entre las empresas más grandes de un país. Muchas grandes empresas nacen como empresa familiar, ya que para iniciar un negocio resulta adecuado aprovechar la oportunidad de agrupar los recursos que ofrece una familia y tener una actividad que es prolongación de la familia. Posteriormente crecen y se desarrollan, pasando de una generación a otra, por plena dedicación, por el espíritu emprendedor y entrega de muchos miembros de la familia, que ven en ellas el modo de transmitir valores y patrimonios a las siguientes generaciones, así como desarrollarse humanamente.

Tampoco se debe atribuir a la empresa familiar una peor actuación económica que a la empresa no familiar; las 1.000 mayores empresas de España, poseen un beneficio sobre recursos propios del 21%, casi tres veces más que el de las empresas no familiares, porque se sitúa en el 8%.

Las empresas familiares son más antiguas que las empresas no familiares. En el gráfico siguiente, la edad de las empresas españolas con una facturación superior a 50 millones de euros en 2005.



Si ahora consideramos, a las nacidas entre 1950 y 2000, hay una diferencia entre las que son familiares y las no familiares.



Los datos son concluyentes respecto a la importancia de las empresas familiares en la economía de un país, tanto en la agregación de valor económico, como en la generación de empleo, esto último

resulta interesante considerar por parte de países donde el paro es muy elevado y, por tanto, donde se debería potenciar el nacimiento y desarrollo de éstas Duns, (1994).

Un estudio elaborado por la Fundación Nexia revela que alrededor de ocho de cada diez empresas familiares han tenido que realizar ajustes de plantilla por culpa de la crisis. Sólo un 19% afirma que la crisis no ha afectado a sus puestos de trabajo, mientras que un 44% que reconoce una baja o mediana afectación en su plantilla y otro 35% que asegura que ésta ha sido alta o muy alta.

Más de la mitad de estas empresas ha visto reducidas sus ventas por la caída del consumo, lo que ha dañado de forma muy importante su cuenta de beneficios. El estudio apunta que el 40% de los encuestados afirma que su cartera de clientes se ha visto afectada significativamente por la crisis económica, frente a un 36% que asegura que ésta no se ha visto seriamente afectada.

Para afrontar esta situación, las empresas buscan la manera de mantener el margen de beneficios y para ello la reducción de gastos está siendo la medida más usada, el 84% de las empresas familiares, seguida de la búsqueda de nuevos mercados 70%, mientras que la eficiencia energética sólo aparece en el 20% de los cuestionarios.

El estudio indica además que además de la caída de las ventas se están alargando los plazos de pago, lo que unido a que muchas de las entidades financieras están cortando las líneas de circulante, da como resultado la falta de liquidez, que se ha convertido en uno de los principales problemas para las empresas familiares.

Así, el 46,4% de ellas aseguran que sus fuentes de financiación se han visto afectadas de manera muy importante o completamente por la crisis. En esta línea, el 52,1% de los encuestados identifica el sector financiero como el principal desencadenante de la crisis, por delante del sector de la construcción 31,7%.

Entre otras afirmaciones cabe destacar que un 87% de los encuestados cree que la figura del líder es muy importante en tiempos de crisis, que un 60,2% ve que su mercado se ha reducido o estancado y que más de la mitad opina que resulta cada vez más difícil hacer previsiones y planes estratégicos.

Como una de las respuestas a la crisis, más de la mitad de las empresas familiares afirma haber recurrido a alternativas de alianzas con otras empresas. También cabe destacar, a pesar de algunas opiniones, que solamente un 44% ve la crisis como una buena oportunidad para contratar el talento disponible en el mercado.

En cualquier caso, el futuro parece optimista para estas empresas. El 81% considera que saldrá de la crisis en un plazo de entre uno y tres años. Este optimismo también se refleja en el deseo de continuidad de las empresas familiares. Quizá por ello el dato más positivo de la encuesta resulta que, a pesar de la gravedad de la crisis, un 87% de los encuestados **confía en el futuro de los proyectos empresariales** de sus familias y afirma claramente la tendencia de no estar pensando en vender su empresa familiar.

Aún si la tuvieran que vender, casi un 62% de ellos confiesa que **empezaría un nuevo proyecto empresarial**. Este dato muestra un buen estado de salud del espíritu emprendedor, elemento clave para la recuperación económica de nuestro país.

La empresa familiar tiende a ser mano de obra intensiva, en vez de capital intensivo, en comparación con las empresas no familiares, ya que operando en sectores que precisan menores inversiones para mantenerse al día en desarrollo tecnológico, y que requieren gastos e inversiones inferiores para dar un nivel competitivo de servicio al cliente. De ahí que la presencia de empresa familiar sea más intensa en industrias fragmentadas, y que prefieran estrategias de seguidores, orientándose a nichos de mercado Duns (1994). Luego, su actividad es una extensión de las de la familia (sectores como el textil, alimentación, mueble, curtido), o como el desarrollo natural del patrimonio (sector agrícola, vinos), o la continuidad de una postura ideológica (prensa).

En cuanto a la internacionalización, la empresa familiar tiende a ser local, comenzando tarde su proceso y con mucha lentitud, y se orienta a países con menor “distancia psíquica”, con menor tendencia a hacer inversiones directas en el extranjero.

Con estudios empíricos insuficientes, parece que se apunta a que las empresas familiares multi-generacionales, grandes y que lideran en sus mercados, se localizan en aquellos sectores en los que la ventaja competitiva se basa en habilidades o conocimientos que naturalmente se transmiten de padres a hijos, y que difícilmente se pueden adquirir de otra manera. Son casos en los que la clave está en la tradición, en un elevado compromiso con una actitud y un patrimonio histórico, y en los que la familia busca intencionadamente transmitir a las siguientes generaciones sus valores más profundos.

Una característica negativa de las empresas familiares como conjunto, es su elevado índice de mortalidad, pensando que el promedio de vida esperado es la mitad del que se logra en las empresas no familiares, según los siguientes datos:

MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**Estados Unidos**

<i>Sobreviven a la 2ª generación:</i>	30 %
<i>Sobreviven a la 3ª generación:</i>	15 %
<i>Promedio esperado de vida de las empresas familiares:</i>	24 años

J. Ward, "How many will survive in 2046?". "Family Enterprise, nº 9, March 2012.

MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**Francia**

Muestra de 2.460 empresas que eran empresas familiares

10 años después de su fundación

<i>Continuaban como empresa familiar:</i>	58 %
<i>Habían desaparecido</i>	17 %
<i>Ya no eran empresas familiares</i>	25 %

J. Ward, "How many will survive in 2046?". "Family Enterprise, nº 9, March 2012.

Dada la gran incidencia de las empresas familiares en el desarrollo económico de un país, y estas desalentadoras estadísticas sobre su supervivencia, es importante cuestionarse cuáles son los motivos que explican la elevada mortalidad de las empresas familiares, y cuáles deben ser las formas de dirigir las para evitar la desaparición de este tipo de empresas, que tan bien reflejan el espíritu de emprendimiento y el desarrollo de la iniciativa privada Leach (2006).

1.3 EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Los tipos de empresas familiares en cuanto a la voluntad de continuidad y al tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia a la empresa familiar, dan lugar, Galve y Salas (1993) a:

1. Empresa de trabajo familiar: Los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad y promueven que muchos de los miembros de la familia trabajen en ella.

2. Empresa de dirección familiar. Los propietarios tienen voluntad de continuar unidos pero buscan a los miembros más capacitados de la familia para trabajar en ella.
3. Empresa familiar de inversión: Los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones y no tanto en la dirección de la empresa.
4. Empresa familiar coyuntural: Los miembros de la familia están unidos como propietarios más por circunstancias “históricas” de herencia que por una manifestación positiva de su voluntad de continuar unidos.

Lo descrito no se ajusta a la realidad y la mayoría de las empresas tienden hacia uno u otro, pero no se encuadran en ningún grupo. Si bien, es verdad que un gran número pasan por los cuatro tipos.

Las empresas familiares parecen tener en su crecimiento y desarrollo organizativo mayores dificultades que las empresas no familiares, así lo hacen ver diversos estudios que comparan el nivel de presencia de ambos tipos de empresas en diferentes intervalos de tamaño por facturación, recursos propios, volumen de inversión, plantilla, etc., y en diferentes sectores de actividad económica Gallo y García Pont (1989), Leach (1990), Gallo y Estapé (1994), Galve y Salas (1993), Merino y Salas (1993). Por otra parte, varios expertos en empresa familiar afirman que este tipo de empresas tienen un elevado índice de mortalidad y una pequeña esperanza de vida.

Sin embargo, son muy pocos los estudios que de una manera sistemática analizan la demografía de las empresas familiares, con los cambios que se presentan en el transcurso de un período prolongado de tiempo, y menos aún los que estudian su ecología.

En esta investigación hemos considerado que una empresa es familiar cuando una o dos familias poseían, en el año considerado, un porcentaje de capital igual o superior al 50%.

Para las grandes empresas familiares españolas, el período 1992-2012 ha dado lugar a una importante disminución de su índice de supervivencia, al mismo tiempo que a un intenso proceso de sustitución de empresas. Las empresas familiares han mostrado tener dificultades para adaptarse al intenso crecimiento en ventas que han experimentado las mayores empresas del país, así como para evolucionar en consonancia con la concentración de algunos sectores de actividad empresarial. Sin embargo, las grandes empresas familiares han sabido adaptarse al incremento de ventas por persona ocupada, y han demostrado ser muy dinámicas en sus primeros años de vida.

El análisis de estos datos de este cuadro conduce a las siguientes conclusiones:

- En el conjunto de estos años, las empresas familiares han disminuido.
- Las ventas de las empresas familiares sobre el total de ventas ha tenido una caída proporcional en esos años.
- El valor medio de la venta por empresa ha crecido más en las empresas no familiares que en las empresas familiares. El incremento de venta media de las empresas familiares se produjo en la primera década.
- La caída del número de personas empleadas por las empresas familiares ha sido superior a la disminución del número del número de empresas familiares en igual período de tiempo. La reducción del número de personas en la primera década ha sido inferior a la reducción en la segunda.
- El valor medio de la plantilla por empresa ha caído más en la empresa familiar, que en las empresas no familiares. La caída en las empresas familiares fue pequeña de 1992 a 2000 y más intensa en los siguientes años.

El cambio ocurrido en la empresa familiar, en estos años, ha sido importante:

- El 24,49% de las empresas familiares han desaparecido.
- El 55,35% de las empresas familiares han conservado su carácter.
- El 20,15% han pasado a ser empresas no familiares.
- El porcentaje de empresa familiar que continúan en el grupo de las 1000 es superior en esta segunda década (36,73% de 1992 a 2002, 39,78% de 2002 a 2012).
 1. en la segunda década se ha multiplicado el porcentaje de empresas familiares que han pasado a ser empresa no familiar (de 9,69% a 22,68%).
 2. en la segunda década ha crecido un 50% el porcentaje de empresa familiar que han pasado a empresa no familiar (de 10,46% a 14,87%).
- El grupo de empresas que ha recorrido el camino EF-EF-Ef era el de mayor antigüedad en 1992. son empresas familiares que siguen siendo importantes, pero que de alguna manera no han podido “seguir el ritmo” de crecimiento necesario para continuar entre las 1000.

El análisis hace ver con claridad lo difícil que resulta recuperar el carácter de empresa familiar una vez que se ha dejado de serlo.

En síntesis, un grupo grande formado por las 392 empresas familiares más importantes de España en 1992, ha sufrido en el transcurso de dos décadas una extraordinaria transformación.

Entre 1992 y 2012, se produjeron presiones externas muy importantes sobre las grandes empresas españolas, éstas debidas principalmente a los cambios profundos de la estructura de la sociedad, de las políticas sociales económicas de los gobiernos del país que pasó de una dictadura a un sistema democrático, del entorno económico que evolucionó de un relativo aislamiento económico a la plena incorporación a la Unión Europea, de la globalización de los sectores, de las evoluciones tecnológicas, etc.

Las oportunidades y peligros de dichas presiones externas, en unión con las respuestas estratégicas dadas por las empresas, han sido la causa del intenso crecimiento medio en ventas y productividad, de la disminución media en plantilla y de la evolución de los diversos sectores de actividad empresarial Lambin (1995).

En el transcurso de estos años, se ha producido un intenso proceso de sustitución de empresas tanto familiares como no familiares. Queda claro que un grupo significativo de empresas que, de haber continuado en el grupo, habrían ocasionado un incremento de la edad media, han sido sustituidas por empresas más jóvenes. Este número, en el caso de las empresas familiares, es muy importante: de las 392 empresas familiares que en 1972 formaban parte del grupo, sólo 135 continúan en 1992, 64 de ellas como empresa familiar y 43 como empresa no familiar, y de las 229 empresas familiares que había en el grupo en 1992, 165 se han incorporado a lo largo de los últimos veinte años, Fomento de Producción (1993).

Las presiones externas antes citadas han sido la oportunidad para que un número amplio de empresas familiares se incorporen al grupo, lo que sin duda ha ocasionado peligros para su supervivencia Lambin (1995).

El nivel de supervivencia de la empresa familiar como empresa que continúa con el mismo carácter ha sido bajo, de las 392 empresas familiares de 1972, en 1992 sólo 135 continuaban siendo familiares. Estos bajos niveles de supervivencia como empresa familiar se deben a un proceso de “selección” de las mismas, en el cual habría sido el entorno, con sus presiones, el responsable de optimizar, seleccionando y permitiendo sólo la continuidad de las mejores empresas familiares.

En efecto, se habrían dado situaciones en las que la mejor estrategia para desarrollar la empresa e incrementar su valor haya sido la de transformar una organización empresa familiar a otra organización empresa no familiar, o la de favorecer la absorción de la empresa familiar por otra no familiar. Es evidente que también se habrán dado otras situaciones en las que el cambio a empresa no familiar, o la absorción por otra no familiar, no ha respondido a una estrategia de continuidad, sino que ha sido el resultado, como en el caso de las empresas desaparecidas por liquidación, de la carencia de las capacidades necesarias (puestas de manifiesto por la “selección”) para continuar en el mercado

como tal empresa familiar. En el conjunto de los veinte años, las consecuencias de dicha selección y adaptación hacen ver la dificultad de supervivencia que tienen las empresas familiares.

La disminución del número de empresa familiar ha sido superior en el período de 1972 a 1982, período que, comparado con 1982 a 1992, se caracterizó por un nivel de crecimiento de las ventas mucho más elevado; luego, se confirma la importante dificultad que tienen las empresas familiares para adaptarse a rápidos crecimientos del volumen de ventas, Fomento de Producción (1993).

En caso contrario, la supervivencia de la empresa familiar ha sido superior en la segunda década, que se caracterizó por un mayor incremento de productividad (ventas por persona), lo cual parece indicar que las empresas familiares no tienen tanta dificultad para adaptarse a cambios en la reducción del personal y en su sustitución por otros factores de producción.

En relación con el nivel de supervivencia de las empresas familiares y sus dificultades para adaptarse a rápidos crecimientos en ventas, el número de éstas no ha crecido al mismo ritmo que el de empresas no familiares, e incluso ha disminuido en los sectores con mayor incremento en su volumen de ventas logrado por empresas con mayor tamaño en facturación y plantilla, es decir, sectores con alto crecimiento y con una estructura tendente a la concentración Fomento de Producción (1993).

Respecto al nivel de viabilidad de las empresas familiares, las grandes empresas familiares del país han sido menos viables que las grandes empresas no familiares, pues su incidencia en las ventas o porcentaje de las ventas del conjunto ha caído proporcionalmente más que su número. Sin embargo, este nivel de viabilidad de las empresas familiares es más alto en los intervalos de empresas con menor volumen de ventas y tamaño de plantilla.

Para incrementar el nivel de viabilidad de las empresas familiares de gran tamaño sería necesario conocer con mayor precisión las razones de sus dificultades para el crecimiento Revista Fomento de Producción (1973, 1983 y 1993). Es decir, el grado en que son debidas al deseo de no asumir importantes riesgos económicos, a prevenciones para asociarse con terceros en la propiedad, a dificultades para incorporar directivos, a problemas en el cambio de la organización, a presiones fiscales, etc.

Otro punto a tener en cuenta sobre la supervivencia y viabilidad de las empresas familiares, es el que hace referencia a la relación que ambas variables tienen con la edad de la empresa. De acuerdo con los datos analizados se afirma que hay muchas empresas familiares jóvenes de menos de 25 años que han nacido con fuerza y crecido deprisa, representando, dentro de la organización empresa familiar, un subgrupo más viable que el formado por empresa familiar con una edad entre 25 y 75 años, que está sufriendo con más presión los procesos de selección. Sin embargo, si las empresas familiares

de este grupo joven no siguen creciendo, es posible que corran riesgos de supervivencia, pues son precisamente las empresas familiares jóvenes y de menor tamaño las que más tienden a desaparecer.

Como es sabido, la inercia de factores como inversiones, coaliciones políticas, reglas de organización, barreras de entrada, relaciones con terceros y pérdida de legitimidad de una organización hace difícil su adaptación a los cambios del entorno, lo cual determina que el proceso de su selección sea más intenso. Las empresas familiares que forman parte del grupo de las 1000 son empresas comparativamente grandes, y es natural que entre ellas tengan más inercia las empresas de mayor antigüedad. Por ello, las empresas de menos de 25 años se adaptarán mejor, al menos durante un período de tiempo, que las empresas familiares de mayor edad.

Las empresas familiares entre 25 y 75 años de antigüedad se encuentran en un período de su ciclo de vida en el que se presentan los cambios generacionales más difíciles, los cambios de 1ª a 2ª generación y de 2ª a 3ª generación, lo cual conducirá lógicamente a que se adapten peor que las empresas de mayor edad, o a que desaparezcan, pues es precisamente durante los cambios organizacionales cuando las empresas sufren más los procesos de selección Fomento de Producción (1993).

Finalmente, siguiendo a Gallo (1999), las empresas familiares de mayor edad están, lógicamente, en mejores condiciones para adaptarse, porque parte de su inercia consiste precisamente en conocer las reglas de cómo evolucionar, por haber aprendido a hacer la sucesión de una generación a otra y a mantener las relaciones adecuadas entre la familia y la empresa, aunque también es cierto que las empresas familiares de mayor edad de todo el grupo parece como si hubieran perdido el ímpetu en su desarrollo.

Para que aumente el índice de supervivencia de las grandes empresas familiares y no disminuya su índice de viabilidad, tan necesario es que las empresas desarrollen sus capacidades para adaptarse a los cambios del entorno como que las políticas del país, especialmente las fiscales, no produzcan incrementos en el importante proceso de selección, o desaparición, al que se ha visto que están sometidas. Las grandes empresas familiares deben además de saber y querer crecer, y de adaptarse a los cambios sectoriales, han de incrementar su nivel de fiabilidad frente a todos los que están interesados en ellas, como son sus accionistas, directivos, operarios, clientes, proveedores, etc., Arquer (1979). Para ganar en fiabilidad, Gallo y Estape (1992) proponen que:

- Deberán mantener posturas de clara racionalidad económica frente a las trampas en las que frecuentemente caen, como son, por ejemplo, confundir la propiedad con la capacidad para dirigir, o de retrasar la sucesión.

- Tendrán que preparar con la suficiente antelación sus cambios generacionales, dedicando a ellos los recursos necesarios.
- Deberán explicitar las reglas oportunas para que las relaciones entre la empresa y la familia, en lugar de dificultar la necesaria adaptación de la empresa al entorno, la potencie, a base de conservar las fortalezas de la unidad y el compromiso.
- Tendrán que informar sobre su actuación de manera completa y verdadera, lo cuál no está en contra de una prudente discreción, demostrando así su intención y capacidad de cumplir acertadamente los puntos anteriores.

En términos generales se puede afirmar que, para el desarrollo económico y social de un país, no es bueno que disminuya la presencia de las empresas familiares entre las grandes empresas, como claramente se deduce al comparar la situación de los países más desarrollados con los menos desarrollados Gallo (1995).

España ha dado un paso atrás en el período de 1992 a 2012, en buena parte debido a la falta de capacidad de las propias empresas familiares, pero, indudablemente, también originado por la falta de comprensión y apoyo a la que han tenido los responsables de la Administración del país.

1.4 DIFERENCIA GENERACIONAL Y DE SEXO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Las tensiones más frecuentes en la empresa entre las generaciones mayores y más jóvenes están relacionadas con el poder y con el control. La generación mayor quiere mantener su dominio; la más joven quiere independencia y poder de decisión. Los mayores quieren quedarse, los jóvenes que se vayan. Para entender las tensiones generacionales se debe comenzar entendiendo los ciclos vitales de las personas afectadas. Levenson (1982), ha identificado las diferentes fases vitales de la mayoría de los hombres y de las mujeres, relacionadas por lo general con la edad cronológica.

Las relaciones existentes en la empresa entre padres e hijos, en un momento dado, pueden depender de sus posiciones respectivas en el ciclo de vida. La investigación está concentrada en padres e hijos varones, pues en principio, van a heredar el negocio familiar.

Los investigadores miden la calidad de relaciones entre los anteriores por la facilidad con la que se da la interacción en sus respectivos trabajos, la forma en que disfrutaban de esta relación profesional, de los resultados que obtienen y de lo que aprenden a través del trato mutuo. Las conclusiones que, en su momento, extrajo Vilanova (1999) fueron:

- Coincidencia sobre el objetivo formal de su relación profesional.
- Grado de separación y solapamiento existente en sus respectivas responsabilidades.
- El tipo y nivel de autoridad ejercido por cada uno de ellos.
- Las similitudes y diferencias existentes entre sus objetivos, sus actividades, sus rasgos y sus estilos de trabajo.
- El grado de afecto entre unos y otros.
- Los costes y beneficios que obtiene cada uno por el hecho de trabajar junto con el otro, comparados con sus expectativas y alternativas.
- Su capacidad y habilidad a la hora de enviar y recibir mensajes.

Levenson (1982), llama “la década límite”, al período 35 a 45 años. Los individuos se dan cuenta que no todos sus sueños se van a realizar, que su tiempo se agota. Las personas en esta edad ignoran, incluso lo que quieren hacer cuando maduren y se sientan afectadas por la transición por la que atraviesan sus familias a medida que los hijos crecen y abandonan el hogar.

La conclusión más importante es que es posible adelantarse a los cambios. Padres e hijos deben saber que sus relaciones cambian con el tiempo, en la medida que ambos evolucionan y maduran. Si ambos reconocen que estos cambios son inevitables, no tendrán que culparse de sus diferencias de criterio. Tienen que cultivar su capacidad para observarse objetivamente, reconociendo los sentimientos de uno y otro.

Dumas (1989) realizó una serie de entrevistas a padres e hijos que trabajaban juntos, de los que extrajo algunas diferencias de estilos y relaciones de trabajo atribuibles a la diferencia de sexo. Trataba de identificar los factores del proceso de sucesión que pudieran estar relacionadas con la diferencia de sexo.

Las personalidades de las hijas que trabajan en empresas familiares son muy ambiguas, desde “la niña de papá” hasta la independiente y autoritaria. A veces, la hija había entrado en la empresa para “cuidar” de su padre, escucharle, admirarle y apoyarle. Cuidar al padre no supone competir con él por el control de la empresa, algo frecuente con los hijos varones. La mayoría de las hijas tenían problemas a la hora de definir “quienes eran” en el entorno de la empresa y consideran al padre como modelo de comportamiento a imitar. A éstas les resulta difícil afirmar su identidad, o ponerse a discutir con sus padres. Cuando reconocen las fortalezas y las debilidades de sus padres, se sienten culpables, como si perdieran su inocencia.

Los varones se enfrentan al padre tratando de obtener autonomía, el problema de las hijas no era separarse del padre, sino encontrar la forma de mantener lazos con él. Los hijos aspiran a ser

sucesores potenciales, las hijas no. Ninguno de los padres considera a las hijas posibles sucesoras, ni siquiera en una posible situación imprevista, sólo lo pensaba una hija.

Dumas (1989) observó una tensión entre padres, hijas y directivos ajenos a la familia. Las hijas protegen a los padres de los malos directivos y viceversa. Con los hijos no pasa esto. En otro caso, que se bautizó con el nombre de “Blancanieves”, la hija entra en el negocio para poner remedio al distanciamiento padre-madre.

En general, Dumas (1989) encontró que las hijas tenían muchos menos problemas con sus padres que los hijos, la mayoría de ellas admitieron sentirse inquietas en el papel de cuidadoras de papá. Se daban cuenta que su opinión no contaba, que tenían que adoptar una función inferior a la de sus hermanos, que no tenían identidad real en el negocio y que no tenían ninguna posibilidad de tomar las riendas y todo por ser mujer.

1.5 EL CONOCIMIENTO, EL ENTORNO, LA CONSULTORIA Y LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.

1.5.1 EL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

En este punto vamos a abordar cuatro aspectos, relevantes, pero alejados del concepto teórico de empresa familiar, para llegar a entender su comportamiento complejo y distintivo. Dichos aspectos son: el abogado familiar, la familia ante el negocio, los litigios familiares y la consultoría.

a) El abogado como asesor legal.

El papel del abogado en la familia ha sido tradicionalmente muy relevante en la empresa familiar, llegando a ser el administrador y el mediador en los conflictos familiares; sin embargo, esta función tradicional está cambiando.

Storey (1994) se preocupa por el malestar sobre las prácticas profesionales, llevó a cabo una revisión profunda de aquellas normas de comportamiento profesional que afectaban a la representación de las familias. Propusieron una interpretación flexible de algunas de estas

normas básicas con el fin de que los abogados especializados en determinadas materias puedan seguir desempeñando sus funciones tradicionales. Lo que se intentaba conseguir era

distinguir entre la normativa aplicable a la confrontación y la aplicable a la cooperación y la colaboración, e insistían en que las normas de ética profesional deben aplicarse sin excepción a todas aquellas situaciones en las que el abogado represente a más de un cliente, exista o no contradicción entre ellos y aunque tengan un carácter familiar.

Resulta imposible ayudar, como abogado, a las familias con negocios si intentaba hacerlo solo. Así mismo, la familia atribuye al abogado, con más o menos acierto, parte del mérito de haber conseguido unos logros, del mismo modo que las familias que están pasando por un proceso traumático o conflictivo tienden a sustituir a sus asesores, incluyendo a su abogado Leach (1990).

b) La familia con negocios: una perspectiva amplia.

La expresión empresa familiar se refiere a una empresa en funcionamiento, con sus problemas más comunes: conservar o vender, gestionar la sucesión de la dirección y conciliar los intereses de los accionistas internos con los de los externos. Sin embargo, familia con negocios es aquella que puede controlar o poseer una o varias empresas, que, a su vez, pueden ser una parte menor del patrimonio familiar Casillas Bueno (2005).

Hay familias que afirman que gestionan sus empresas o su patrimonio de acuerdo exclusivamente con principios de gestión empresarial y sin interferencias de carácter familiar, lo cual resulta difícil de creer ya que es complejo eliminar la dinámica familiar que suele dominar a la familia con negocios hasta el punto de modificar o distorsionar su capacidad de análisis del propio negocio.

El objetivo de los consultores de familias con negocios es contribuir a que éstas gestionen la dinámica familiar en beneficio mutuo del negocio y de la familia, consiguiendo que la familia actúe según criterios más razonables y mejor informados Calavia (1999). La familia que lo consiga habrá avanzado un largo camino.

c) Los litigios familiares.

Los mejores aliados para evitar estos procesos son los mismos miembros de la familia, que no necesitan demandantes ni demandas, sino aprender a cooperar, colaborar y coexistir Albesa (1992). Habrá ocasiones en que haya que aceptar una separación civilizada de la familia o de alguna de sus ramas, dividiendo la empresa, redistribuyendo el patrimonio, estructurando una separación dolorosa, reventando el sueño del fundador de que todo queda atado y bien atado. Pero el conflicto judicial es la forma menos aceptable de llegar a una segregación razonable y civilizada del negocio familiar.

d) La consultoría.

La consultoría familiar es algo muy reciente, el promotor es Danco (1982) que se dio a conocer en los años ochenta. Hubo otros pioneros del asesoramiento a las familias con negocios que procedían del área de Desarrollo Organizativo y de la psicología clínica, sensibles tanto a las necesidades de la empresa como a las que se derivan del escenario emocional de la familia. Su función es más colaboradora y tratan de ser un miembro más de un equipo que intenta resolver problemas de tipo organizativo. Tienden a ofrecer soluciones organizativas a la familia, tales como el nombramiento de consejeros externos, los códigos de conducta familiar y otros mecanismos que podrían transformar a la familia en una organización empresarial manejable y racional.

Los psicólogos clínicos y los terapeutas familiares entraron en contacto con las empresas familiares por su experiencia clínica en caso de crisis familiares. Hay quienes afirman que no se atreverían a asesorar a ninguna familia con negocios sin contar con un psicólogo familiar en el equipo.

1.5.2 EL ENTORNO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Alrededor de las familias con negocios o empresas familiares han surgido numerosas organizaciones, publicaciones, situaciones, circunstancias, hechos, etc., que tratan de apoyar a las mismas y que, indefectiblemente, han afectado a su funcionamiento. Concretamente, en este apartado, nos vamos a referir, siguiendo a Trias (1989), a diversos aspectos de su entorno que resultan peculiares o diferentes respecto al resto de empresas.

El Instituto de la Empresa Familiar.

Fue constituido en los años ochenta y está formado por los consultores de empresas familiares, bajo un talante total de flexibilidad. Estos consultores no exigen ningún certificado, ni requisito, ni experiencia previa; de hecho, no hay un consenso formal sobre los servicios que debieran prestar.

Los medios de comunicación.

En España son escasas, pero en otros países existen publicaciones como Nation's Business, Family Business Journal, Family Business Magazine, etc.

Los foros de la empresa familiar.

Son una serie de grupos cooperativos que se iniciaron en Atlanta (E.E.U.U.) y están extendidas por todo el país. Está formado por un número reducido de empresas familiares locales, bajo el patrocinio de una escuela universitaria de negocios y de algunos gabinetes jurídicos.

Su fin es sensibilizar a los empresarios que en tensiones y conflictos no están solos, que los anteriores les sirven de apoyo y estímulo. La experiencia es que las empresas, por lo general, permanecen unos dos años y luego abandonan cuando ya han discutido buena parte de los temas básicos que les preocupan Trias (1989).

Las acciones sectoriales.

Las familias con negocios tienen una representación importante en determinados sectores y en determinados segmentos de mercado por ejemplo en el comercio minorista.

Las respuestas de los abogados.

Las familias con negocios suponen una parte sustancial de los ingresos de los despachos de los abogados. Además, las consultas han crecido en cuanto a su nivel de importancia.

Los gabinetes jurídicos sufren una coordinación entre el departamento fiscal, el mercantil y el especializado en sucesiones. Algunos gabinetes jurídicos han formado equipos interdepartamentales dedicados a la empresa familiar con el fin de atender mejor a este tipo de cliente.

El mundo académico.

Las programaciones académicas acaban de descubrir a la empresa familiar. Hay profesores universitarios que afirman la ignorancia que existe sobre este tema en su entorno. Al mismo tiempo afirman que se trata de una actividad importante y fascinante.

Hasta hace relativamente poco tiempo, la preocupación académica por la empresa familiar era escasa; no obstante, en la actualidad, y gracias en parte al desarrollo de estas empresas y a su creciente relevancia en la economía, estamos presenciando un auge en las investigaciones sobre este campo, llegando incluso a incluirse en los programas de los estudios centrados en la Administración y Dirección de Empresas. Todo ello ha beneficiado el conocimiento sobre la problemática de la empresa familiar así como la resolución de problemas.

La respuesta de los auditores y de los asesores fiscales.

La relación de éstos con la empresa familiar son envidiables. Suelen conocer la existencia de conflictos familiares y dar soluciones, incluso, improvisadas, superficiales e inapropiadas; pero prefieren hacerlo a desatender a sus clientes.

La respuesta de los psicólogos de familia.

Los psicólogos están encontrando atractivas las consultorías de las familias con negocios.

Las compañías de seguros.

Las familias con negocios ofrecen grandes oportunidades comerciales en el sector del seguro, que ni las compañías ni sus agentes están aprovechando. Así, el interés por captar el seguro de vida del cónyuge superviviente de un matrimonio propietario de una empresa familiar, destinado a facilitar el pago de los impuestos de su sucesión correspondiente a las acciones de éste, no justifica que se olvide el problema financiero de los herederos que quieren adquirir las acciones de sus hermanos tras la muerte del líder de la empresa, que es normalmente el primero de los cónyuges que fallece.

La respuesta del mundo financiero.

La empresa familiar se queja de que los principales bancos parecen estar abandonando este segmento medio del mercado.

Las familias adineradas.

La educación de los hijos de estas familias está provocando la aparición de un nicho nuevo en el mercado de la consultoría. Los gabinetes de atención familiar, exclusivos para los más acaudalados, proliferan actualmente ofreciendo a las familias unos servicios integrales que van desde la administración de la economía familiar y la organización de viajes, hasta la educación de los hijos y la gestión de fideicomisos.

Son muchas las familias acaudaladas que tienen que adaptar su dinámica familiar a unos planes rígidos de sucesión elaborados por las generaciones anteriores; unos planes de sucesión:

- Que en algunos casos afectan a varias generaciones siguientes.
- Que resultan francamente negativos para el equilibrio del sistema familiar.
- Que trastornan gravemente las relaciones entre sus beneficiarios.

Es preocupante el actual abuso de fideicomisos vitalicios constituidos a favor del cónyuge superviviente, que crean auténticos matriarcados y trasladan los problemas típicos de una sucesión a la generación siguiente.

La empresa familiar en el contexto internacional.

La propiedad familiar de grandes empresas es común en Europa, Sudamérica y el Pacífico. La salida a Bolsa de éstas, sin embargo, es menos habitual que en Estados Unidos, en parte debido a que los mercados de valores están menos desarrollados en estas regiones. Las dinámicas familiares, salvando las diferencias culturales, tienen una influencia determinante en estas grandes compañías extranjeras.

1.5.3 LA CONSULTORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR.*El consultor como mediador.*

Siguiendo a Ward (1988) es conseguir que la familia se plantee y conteste a algunas preguntas críticas sobre su futuro, es decir, anima a la familia a descubrir sus propias incógnitas, a alcanzar sus propias conclusiones y a desarrollar con el tiempo un proceso propio de resolución de problemas.

Es un estrecho colaborador del asesor legal de la familia y, en ningún momento, lo sustituye. Su objetivo es comprender y movilizar la dinámica familiar para que la planificación de la empresa y de la sucesión encajen en el sistema familiar.

En esta época, en la resolución de litigios la mediación viene a ser como una colaboración para la conciliación. La buena consultoría de la empresa familiar puede ser considerada como un apoyo al proceso de decisión de las familias con negocios.

La transición generacional.

Algunos de los empresarios de la postguerra siguen al frente de sus empresas a los setenta años. Exceptuando a estos supervivientes, el modelo de empresa familiar de la postguerra tiene sus días contados. Muchas de las empresas de aquella época están hoy en manos de gestores y accionistas de la segunda generación. La mayoría de los nuevos empresarios pertenece hoy a nuestra generación, la generación silenciosa. 1955-1960. Las

empresas nacidas antes de la Segunda Guerra Mundial están actualmente en la tercera o incluso en la cuarta generación familiar.

A medida que la propiedad pasa de una a otra generación, las relaciones familiares van diluyéndose. Lo único que une a estas familias son sus intereses financieros. Han heredado un patrimonio y quizás una compañía que no contribuyeron a crear, un negocio que no entienden y al que no dedican tiempo ni esfuerzo alguno. Su mentalidad suele ser una mezcla desafortunada de la mentalidad del accionista y la del “noble”, con actitudes y estilos desafortunados para la gestión. Son personas que creen que su apellido les da derecho a mantener su nivel de vida con cargo a la empresa familiar y que corresponde a sus gestores conseguirlo con independencia de la situación de la economía. Todos hemos podido observar esta actitud aristocrática entre los beneficiarios de un fideicomiso. Las tensiones que surgen entre los accionistas familiares internos y los externos pueden ser muy fuertes, es lo que se llama el “conflicto entre parásitos y saqueadores” Fox (1996).

Los fundadores y la gestión profesional.

Norteamérica ha sido un vivero y un refugio de nuevos empresarios, se considera un héroe popular al empresario duro, trabajador, carismático, arriesgado, intuitivo y triunfador. Aunque los jóvenes traten de imitarlo, este tipo tradicional de empresario está en crisis a causa de la dimensión, la complejidad y la velocidad de cambio de la empresa actual. Hoy, incluso, la primera generación de propietarios de empresas de cierta dimensión tiene que adoptar el estilo de gestión más convencional propio de las escuelas de negocios Neubauer (1998).

Los especialistas en planificación de la sucesión tienden a ocuparse de la cuestión de la propiedad mientras que lo que preocupa a las familias son los temas relacionados con la gestión y la ausencia de liderazgo en la empresa familiar y hasta en la misma familia pudiera ocurrir que las preocupaciones de consultores y familiares vayan por caminos diferentes.

Los abogados pueden encontrar en el empresario que se acerca a la jubilación un cliente valioso y a la vez problemático.

La mentalidad del emprendedor no encaja bien en la familia como tampoco encaja la del abogado. La familia no necesita líderes ni abogados sino cariño y atención. El líder de la familia tiene que quitarse, antes de entrar en casa, su máscara de vulnerabilidad y mostrar a sus moradores su lado más vulnerable y humilde.

La sucesión central: la dinámica familiar.

Los abogados hacen planes de sucesión que expresan los deseos del líder de la empresa respecto al futuro de ésta. Lo normal era que estos planes de sucesión se hagan en secreto, sin que los herederos los puedan conocer antes de la lectura del testamento. Sin embargo, es cada vez mayor el número de líderes de empresa que comprenden la relación existente entre el futuro de la empresa y el futuro de toda la familia. Las familias con negocios comprenden cada vez mejor la importancia de la planificación intergeneracional de la sucesión, a través de un diálogo amplio entre donantes y beneficiarios, entre parásitos y saqueadores, entre gestores que tienen que dedicar su vida a la empresa y propietarios que tienen que arriesgar toda su herencia en ella Davis (1998).

Tiene que haber un foro fiable en el que toda persona con intereses en el negocio familiar pueda expresarse abierta y sinceramente. No se propone que las reuniones familiares se conviertan en democracias atenienses que decidan por mayoría de votos el plan de sucesión, sino que cada uno de los posibles accionistas futuros tenga derecho a expresarse y a ser escuchado con respeto y que, si se hace así, es muy probable que el plan sea aceptado por todos. El proceso de participación inter-generacional puede crear un ambiente en el que todos ganen y en el que cada uno de los miembros de la familia tenga la sensación de haber sido tratado con imparcialidad, tras una audiencia y un intercambio imparcial de puntos de vista. Este ambiente de imparcialidad puede significar una profunda diferencia a la hora de recibir el plan de sucesión. Los problemas que surgen entre diferentes generaciones suelen estar relacionados con el poder y el control. Los que surgen entre miembros de una misma generación, sin embargo, están más relacionados con la idea de imparcialidad Davis (1998).

La consultoría multidisciplinar.

La consultoría en los años ochenta ponía el acento en la presencia de un consultor individual, pero no tanto la dimensión de la empresa familiar y sí, su complejidad, hacen imposible hoy que una única persona haga a la vez de mediador y de observador, por lo que se requiere la presencia de varios consultores con diferentes especialidades.

El plan de sucesión y la dinámica familiar.

Las ventajas de la consultoría familiar multidisciplinar se reflejan en la planificación de las sucesiones. No está lejos que las familias con negocios exijan que los planes de sucesión tengan en cuenta la dinámica familiar. Las familias piden coherencia entre sistema familiar y transmisión de patrimonio Dyer (1994).

Los especialistas en planificación de sucesiones deberán estar mejor informados y ser más sensibles a la dinámica familiar, y como muchos de estos especialistas no conseguirán jamás tener las competencias o la afición necesarias para evaluar la dinámica familiar, tendrán que confiar en otros profesionales capaces de realizar esta tarea tan importante.

A la hora de trabajar con familias con negocios, los equipos tradicionalmente dedicados a la planificación de sucesiones deberán ampliarse, como está ocurriendo ya, con otros consultores especializados en la familia que se encarguen de:

- Evaluar el sistema familiar
- Comprender y seguir la evolución de la dinámica familiar
- Facilitar la comunicación familiar
- Informar regularmente a los planificadores de la sucesión sobre las cuestiones de índole familiar que inciden en el proceso de planificación
- Colaborar en general con la familia y sus asesores para que la planificación se ajuste a la dinámica familiar

1.5.4 LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Los procesos más importantes que se nos presentan en las familias con negocios están relacionados con cambios fundamentales del sistema familiar Fernández Gimeno (2000):

- Nacimientos, muertes, matrimonios y divorcios.
- Cambios de líderes, cambios de propiedad o venta de la empresa.

El abogado se ocupa del dinero; la familia trata de gestionar el cambio. Dinero y cambio son las dos variables. En el pasado los especialistas en sucesiones se han centrado en los problemas de dinero, ignorando los relativos al cambio.

El cambio es una amenaza para las familias. En más de un sentido, la función de la vida familiar consiste en oponerse al cambio. Pero el cambio es inevitable: el líder de la empresa deberá retirarse algún día; habrá que vender la empresa o elegir un nuevo líder. Serán los hijos o hijas quienes deberán dirigir la empresa o designar a un gestor ajeno a la familia. Es un proceso inevitable de transición que, en ocasiones, genera temor y rechazo, ya que el término cambio tiene para la familia connotaciones raras, ajenas, agresivas, malévolas, incoherentes a veces e incluso hostiles hacia los valores y usos familiares tradicionales Fox (1996).

Los cambios o reformas cuando son necesarios, no suponen la subversión de los valores ni de los lazos de solidaridad de la familia. Los cambios constructivos exigen únicamente aprovechar los recursos familiares disponibles, organizar estos recursos para reestructurar, reformar y volver a empezar. No hablamos de cambios hostiles sino de reformas benévolas, ni tampoco de cambios impuestos a la familia desde el exterior sino reclamados desde el interior del mundo familiar. La mayoría de las familias está dispuesta a aceptar unas reformas benévolas, planes de sucesión se ajusten a la familia.

1.6 CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR.

La empresa familiar es una organización comercial muy singular, que integra dos sistemas diferentes: el comercial y el familiar. El primero, se organiza para alcanzar objetivos específicos, orientado hacia el trabajo eficiente y se caracteriza por la competitividad. El segundo, por su parte, está en gran medida motivado y cohesionado por responsabilidades y lealtades tradicionales y se caracteriza

por la unidad. Mezclar ambos significa que muchas tendencias, rasgos de carácter y relaciones interpersonales de la familia se introducirán en el estilo operativo de la empresa, en la toma de decisiones y en los proyectos Fuentes Ramirez (2007).

Las empresas familiares son profundamente personales. El orgullo se mezcla con el sentimiento de posesión y el anhelo de que todo marche bien para la generación siguiente, con el terror por lo que sucederá si no es así.

Diferentes estudios confirman que, detrás del éxito continuado de una empresa, está la existencia de una acertada cultura propia, Fuentes Ramírez (2007). En ésta se ve el origen del mantenimiento de su capacidad distintiva o ventaja competitiva diferencial, el cimiento en el que se asienta su estrategia y organización, el resultado de una auténtica acción de liderazgo por parte de quien dirige la empresa y la “escuela” que conforma los estilos de dirección de sus futuros dirigentes.

Por cultura, Gallo (1997) entiende la forma habitual y tradicional de pensar, de sentir y de reaccionar al enfrentarse con los problemas que se le presentan y está estructurada en tres niveles de elementos: los artefactos, los valores y las creencias.

Los *artefactos* están formado por “objetos visibles” considerados tradicionales en la empresa (por ejemplo, los muebles), y por “expresiones audibles” (por ejemplo, frases típicas). Se conservan en la compañía como una demostración de antigüedad y de capacidad de supervivencia.

Los *valores* son los “principios operativos” que influyen a la hora de diseñar cursos de acción, o de decidir entre alternativas comparables, prefiriendo aquellas actividades y decisiones que resultan más conformes con los “conceptos de lo deseable” (por ejemplo, la preferencia por la autofinanciación del desarrollo).

Las *creencias*, están formadas por los fundamentos más profundos de la particular manera de actuar de una empresa. A veces, éstos, se han consolidado en la manera de decidir de la organización como resultado de haber validado suficientemente los valores. En los casos en que no se han podido validar, son unos acuerdos alcanzados por el grupo sobre maneras de actuar en circunstancias imprevisibles pues actuando así se reduce la incertidumbre del propio grupo.

Estas creencias son descubiertas y desarrolladas por el grupo de personas que dirige la empresa, a medida que aprenden a tratar con problemas difíciles de adaptación de la compañía a su entorno, y de integración interna entre los responsables de la organización. Son respuestas aprendidas a lo largo de sucesivas experiencias en acontecimientos críticos que deben ser conocidas, aprendidas y

aplicadas por todos como el modo correcto de percibir, pensar y actuar cada vez que en la empresa se presentan situaciones similares.

Los elementos de la cultura de las empresas son difusas, especialmente a la hora de distinguir valores y creencias, ya que la formación de la cultura de una empresa es un proceso dinámico en el que algunos valores dan origen a creencias, y viceversa Cabrera y García Falcón (1999).

En la empresa la cultura se genera compartiendo experiencias y realizando un aprendizaje en común, por parte, especialmente de quien lidera la organización y de sus colaboradores más importantes Gallo (1995). En este proceso, estas personas desarrollan, completan y comparten sus valores, pasando de ser una suma de personas a ser un auténtico grupo que tiene sentimientos y valores comunes y, conforme alcanza mayor experiencia se definen y establecen las creencias Gallo (1995).

El proceso de formación y desarrollo de una cultura es un proceso seguido por un grupo humano. Las épocas más influyentes, en el proceso de formación y evolución de la cultura, son aquellas en que la empresa pasa por acontecimientos que pueden ser críticos y el origen de éstos son el entorno y la propia organización. Hay circunstancias que dan ocasión para definir, desarrollar y poner a prueba la cultura, entre otras: cambios intensos en los ciclos de actividad económica, innovaciones tecnológicas, intensificación de la internacionalización de los mercados, nuevas situaciones en la estructura del mercado, cambios en el entorno laboral y sindical, sucesión, etc.

La transmisión de la cultura según Gersick y Davis (1997), a las nuevas personas que se incorporan a la organización precisa de una actitud activa para su enseñanza y en su aprendizaje. Para que el conocimiento e integración a la cultura no se quede en los artefactos, es preciso una intensa y, a veces, prolongada convivencia entre los miembros de la generación directiva precedente y las personas de nueva incorporación. Esta convivencia es ocasión para que se lleve a cabo la forma de transmisión más eficaz, la transmisión hecha por medio del ejemplo de vivir valores en múltiples decisiones, y de aplicar creencias en situaciones comprometidas.

Las empresas familiares presentan en su cultura y en el proceso de formación de las mismas diferencias importantes en relación con las empresas no familiares, las razones García Pont y Gallo (1989), se deben a:

- La empresa familiar tiene más grupos de interesados y un mayor número de interrelaciones entre ellos.
- Durante la primera generación y, parcialmente, en la segunda, el poder en la empresa familiar se ostenta de forma diferente.

- En la empresa familiar, las accionistas acostumbran a tener un compromiso distinto con la empresa, y entre ellos.
- Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen, y de aquellos que poseen la propiedad.

En el análisis de una cultura de empresa hay que tener en cuenta que dicha cultura se articula sobre las siguientes premisas, según Dyer (1986):

- Toda cultura tiene valores relacionados con el dinero, el poder, el placer, el éxito y la eficacia.
- La cultura en una empresa actúa como cimiento y sustrato de su estrategia, y de la estructura de responsabilidades y sistemas de dirección que configuran su organización.
- Las fortalezas potenciales más básicas de la empresa familiar son la unidad, y el compromiso de las personas que trabajan en ella.

En la cultura de una auténtica empresa familiar han de aparecer valores y creencias relacionados con aspectos en los que más se ponen en juego las premisas recién citadas, como Gallo (1995):

- La financiación de la estrategia de la empresa.
- El tipo y el nivel de crecimiento a lograr, en unión con los riesgos a asumir.
- Las características de las personas a tener como socios.
- Las formas de asignar y ejercer el poder en la empresa, y los grados de autonomía a conferir.
- Las formas de lograr unidad entre los miembros del tres sistemas que se interrelacionan en la empresa familiar (propietarios, familia y personal de la empresa).

El motor de toda estrategia es el deseo de crecer, bien en volumen de operaciones, bien en nuevos productos y mercados, etc. Pero para crecer hay que asumir nuevos y mayores riesgos, o bien perder lo que ya se consiguió. Esta necesidad de asumir riesgos choca en la empresa familiar, con la creencia de que, al mismo tiempo, se puede conservar lo que se tiene y continuar siendo rentable durante un período sin necesidad de introducir cambios. Idea equivocada, pues los competidores van a buscar desplazar a la empresa familiar del mercado y porque la empresa no puede ser más fuerte que sus competidores durante mucho tiempo.

Evidentemente, el riesgo que se quiere asumir depende de cada persona y de cada familia, y de las circunstancias por las que una y otra están pasando. Así, el fundador de una empresa familiar, en las

primeras etapas de su vida arriesga mucho; conforme va llegando a las etapas de madurez y declive, épocas con más necesidades económicas y de status, posee una menor necesidad de asumir riesgos.

La toma de riesgos, por parte de la segunda generación es peculiar pues son directivos que, en primer lugar, arriesgan su propiedad o la de personas muy allegadas a ellos y, en segundo lugar, lo que arriesgan acostumbra a ser la parte más importante de su patrimonio, Gersick (1997).

En relación con el crecimiento hay, además, cuatro razones que hacen del mismo un importante aspecto de la cultura de una empresa familiar Amat i Salas (2000):

- Cambio de una cultura con valores locales, a otra con valores más amplios.
- Cambio de una cultura de organización “mono-negocio”, a una “multinegocio”.
- Cambio de una cultura de dirección “cerrada” para los miembros de la familia, a otra de dirección “abierta” a los externos.
- Cambio de una cultura de endeudamiento mínimo y “finanzas sencillas”, a otra de mayor apalancamiento del pasivo y “finanzas complejas”.

Otro aspecto de la cultura de la empresa familiar es el relacionado con la estructura del pasivo de la compañía Ram (1993).

En primer lugar, el valor económico de la empresa es una parte muy importante del patrimonio económico familiar, y es clara la incidencia que pueden tener las diversas maneras de financiar la empresa familiar en los dividendos a repartir a los propietarios miembros de la familia, así como la apertura del capital a personas que no son miembros de la familia tiene una especial influencia en el cambio en las relaciones entre la familia y la empresa.

En segundo lugar, la proporción entre deuda y recursos propios acostumbra a ser menor en las empresas familiares que en las empresas no familiares. En el caso de los activos, ocurre algo similar, en la empresa familiar éstos tienden a ser menos arriesgados y más tangibles orientados a terrenos, edificios.

La empresa familiar parte de una estructura de propiedad cerrada a terceros y concentrada en un solo propietario, ya que poseer su propiedad es tener dinero y poder, dos valores presentes en toda cultura. Los modos de realizar o no cambios en la estructura de la propiedad, y de abrirla a terceros, según Calavia (1999), es una parte peculiar de la cultura de la empresa familiar, con valores y creencias sobre la convivencia o no convivencia de puntos como:

- Concentrar la mayoría de la propiedad de la empresa familiar en los miembros de la familia que trabajan en ella.

- Distinguir en los tipos de propiedad a asignar a la siguiente generación en razón del sexo.
- Facilitar la compraventa de acciones entre los miembros de la familia, sin considerar una traición a la familia el hecho de que alguien venda parte o la totalidad de sus acciones a otro miembro de la familia.
- Abrir el capital a terceros, y los tipos de socios que se prefieren.

Las reglas para asignar el poder y dirigir la empresa está en manos de los propietarios y se debería atribuir a los más competentes, aunque va a depender de los valores, de las creencias, en definitiva, de la cultura de la empresa.

Otro proceso importante es el proceso de inclusión, por el que algunas personas llegan a formar parte de manera completa del grupo que dirige la empresa, no sólo compartiendo cultura sino cualquier tipo de información; este proceso en la empresa familiar se reviste de características especiales.

En definitiva, en la cultura de la empresa familiar hay que tener en cuenta creencias sobre: cómo tratar los conflictos, abriéndolos y haciéndolos patentes, conservándolos cerrados a la espera de que se presente una mejor ocasión para resolverlos, confiando en la ayuda de árbitros como directivos no familiares, o miembros externos del consejo de administración, etc., según Ward (1988).

Finalmente cabe añadir que, para conseguir éxito en el mercado y continuidad prolongada, las empresas familiares precisan de excelencia en su conducción estratégica. Para conseguir esa excelencia es preciso imbuir a la organización en un conjunto de valores auténticos de modo que sus miembros los usen como criterios en sus decisiones y actuaciones.

Liderar la empresa es crear este conjunto de valores, es crear su cultura, hacerla viva y evolucionar Vilanova (1999). Liderar una empresa familiar es, además, encontrar medios y modos prácticos para que los miembros de la familia conozcan y quieran esta cultura y, como consecuencia, a la empresa familiar.

El análisis sobre cultura familiar permite pensar que ésta es una institución compleja, por ello, quien la dirige debe Dyer (1986):

- Evitar que la empresa llegue a trampas profundas.
- Definir el tipo de empresa familiar que se quiere ser.
- No confiar en que “todavía se está a tiempo”.
- Establecer protocolos familiares.
- Animarse a confiar en las posibilidades de mejora de las personas, a comprenderlas, a dar la información con sinceridad y a promover su participación.

No debe ser una obligación ser empresa familiar a lo largo del tiempo. Quienes se animen a intentarlo se enfrentan con el reto del diseño e implantación de la cultura descrito anteriormente. Si este reto se supera, resultará una empresa excelente, que atraerá por sus valores a los mejores, y será escuela de unidad y dedicación para ellos y para sus familias.

CAPITULO II. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.

2.1 LA PLANIFICACIÓN SUCESORIA.

Max Weber ya en 1946, fue el primero en identificar la importancia de que, en el cambio de poder en una organización, el fundador fuera sustituido por un sucesor que pudiera solidificar las estructuras administrativas requeridas para el desarrollo continuado de la empresa. El anterior, se refirió a este proceso como la institucionalización del carisma y lo vio como uno de los grandes retos de la dirección.

En las empresas familiares, el problema de la sucesión y continuidad adquiere aún mayor significación. Considérense los siguientes datos: ya Dun y Bradstreet (1973) indicaban que, aproximadamente el 70 % de todas las Empresas Familiares, eran vendidas o liquidadas después de la muerte o retiro de sus fundadores. El fracaso de estos negocios en su continuación como empresa familiar cuando se acaba la gestión de sus fundadores tiene serias consecuencias sociales y económicas.

Las empresas que se venden a grandes consorcios burocratizados quedan sujetas a las políticas burocráticas regularizadas y de propio interés de las organizaciones compradoras. La investigación sugiere que muchas de las características positivas asociadas con la propiedad y dirección familiar, tales como la preocupación por la calidad, perspectiva de inversión a largo plazo y fuertes relaciones con la comunidad, por ejemplo, políticas de atención a la clientela, políticas de medio ambiente, etc., se pierden como consecuencia de la adquisición por empresas mayores.

La liquidación de una empresa familiar constituye una pérdida no sólo para la propia familia propietaria, que muchas veces tiene la mayoría de su capital ligado a la empresa, sino también para los empleados y la comunidad en que opera la empresa, cuyo bienestar económico depende de la supervivencia del negocio.

Los modelos demográficos nos dicen que el número de propietarios de negocios que se enfrentan a las realidades de la sucesión y el retiro está creciendo rápidamente en la economía Aguilar (1998).

La investigación disponible muestra que uno de los factores más significativos que determina la continuidad de la empresa familiar de una generación a la siguiente es el hecho de la previsión del proceso de sucesión. La planificación de la sucesión significa hacer las preparaciones necesarias para asegurar la armonía de la familia y la continuidad de la empresa a través de la siguiente generación. Estas preparaciones hay que pensarlas en términos de necesidades futuras del negocio y de la familia.

Los negocios familiares de primera generación dependen fuertemente de sus fundadores, no sólo por su dirección y conducción, sino también por sus relaciones y conocimientos técnicos especializados Gallo (1998). El fracaso en la planificación de la sucesión priva al negocio, sin necesidad, de importantes activos de gestión. Además, si se prescinde de la planificación de la sucesión, la muerte inesperada del fundador puede acarrear un trastorno en el modelo de autoridad y en la distribución de la propiedad. En esta situación, el conflicto entre los herederos del fundador se hace muchas veces tan intenso que son incapaces de tomar las decisiones estratégicas necesarias para asegurar el futuro de la empresa. La falta de planificación de la sucesión también amenaza el bienestar económico de la familia, dejando sin contestar muchos temas candentes; a menudo, el resultado es una angustiosa venta de la empresa.

A pesar de las razones para planificar la sucesión del fundador, la experiencia y la investigación nos dicen que la sucesión en la dirección es raramente prevista en los negocios familiares.

Se ha hablado mucho sobre la gran incidencia y efectos perjudiciales de la falta de planificación de la sucesión, pero se ha prestado poca atención al tema de por qué se evita tan frecuentemente la planificación, Casillas, Moreno y Barbero (2010). El proceso de planificación es un tema muy eludido por las empresas familiares de primera generación. El argumento básico es que cada uno de los constituyentes de la empresa familiar experimenta agudas sensaciones ambivalentes sobre la inevitable idea de la sucesión. Esto impide que las personas clave en la toma de decisiones se dediquen constructivamente a planificar la marcha del fundador.

La transición sucesoria impone una amplia variedad de cambios significativos en la empresa familiar: las relaciones familiares deben ser reconsideradas, los modelos tradicionales

de influencia son retribuidos y las estructuras de propiedad y dirección existentes deben dar paso a otras nuevas. Para mayor complicación de los problemas, el tiempo de la transición sucesoria tiende a coincidir con los cambios en el ciclo de vida de la familia, así como con los cambios en los mercados y productos de la empresa. Estos cambios provocan ansiedad y crean la necesidad de resolver algunas de las incertidumbres que rodean el futuro de la empresa familiar. Al mismo tiempo, la resolución de estas incertidumbres hace necesario plantearse muchos temas cargados emocionalmente, que se preferirían evitar o negar Davis (1998).

Las personas que intervienen en los negocios familiares se enfrentan de diferentes formas a la planificación de la sucesión. Una respuesta común es el compromiso entre sentimientos opuestos, mediante una serie de comportamientos autodestructivos. Sería el caso del fundador que escoge a su hija mayor como sucesora, pero debilita su autoridad negándole la formación y entrenamiento que necesita para actuar competentemente en la posición superior. El nombrar a su hija como sucesora refleja el deseo del fundador de hacer algo en el problema de la continuidad, pero sí pasivamente su desarrollo profesional de su hija calma la necesidad del fundador de conservar el control de la empresa Pearce and Robbins (2008).

Otra manera con que los individuos intentan afrontar sus sentimientos ambivalentes respecto de la sucesión es proyectando hacia otros el aspecto de la ambivalencia que ellos encuentran menos cómodo. En la planificación de la sucesión, una tal división tiende a ocurrir a través de las líneas generacionales, convirtiéndose la generación mayor en defensora principal del status quo, y la generación más joven en el único abogado del cambio Rodríguez Alcáide (2006). En estas situaciones, cada grupo representa uno de los lados opuestos de la ambivalencia; juntos, evitan que el sistema como unidad realice cualquier progreso para planificar el futuro. Sería el caso de un fundador que es repetidamente atosigado por su hijo mayor sobre la ausencia de un plan de sucesión. Con cada ataque, el fundador se vuelve más defensivo y tiende a reafirmar su control sobre la empresa familiar, aplazándolo más. A medida que el conflicto crece, el hijo es cada vez menos consciente de algunas de sus preocupaciones sobre el futuro (por ejemplo, las dudas que podría tener acerca de su habilidad para actuar competentemente en la posición superior, o el miedo a la muerte de su padre). Asimismo, el fundador prescinde de sus reservas en cuanto a mantener el status quo (por ejemplo, su deseo secreto de retirarse gradualmente de la dirección operativa). El resultado de la lucha es que los dos se vuelven ineficaces mutuamente. A menos que cada uno de los actores críticos llegue a

una transacción con el lado de su ambivalencia que está siendo negado, será difícil alcanzar el nivel de cooperación necesario para que tenga lugar la planificación. Más adelante, se examinarán los problemas que la transición sucesoria plantea a cada uno de los constituyentes de la empresa familiar.

Siguiendo a Fernández Gimeno, (1999) las cuestiones claves determinantes de este problema serían entre otras: quién es la persona más calificada para hacerse cargo de la compañía, qué papel desempeñan los otros familiares, y qué pasará con los empleados más leales que no son parientes. Traspasar la autoridad de la propiedad y la responsabilidad de la administración a los miembros de la familia es una decisión que debe basarse en una cuidadosa y sensata evaluación de los aspectos comerciales de la transacción, tal como si estuviera en tratos con un extraño. Pero a veces el proyecto obnubila el juicio y se imponen lealtades inconvenientes y preferencias afectivas muy íntimas. Cuando la relación del empresario con su familia entra en contradicción con su devoción por el negocio, la objetividad desaparece y por todas partes surgen tensiones peligrosas.

Las empresas familiares son sorprendentemente frágiles, pocas llegan a convertirse en dinastías milenarias. Según WARD (1998), la expectativa de vida de una empresa familiar es de sólo 24 años, período de tiempo que coincide con el período en el que el fundador maneja personalmente el negocio. De cada 100 empresas familiares activas, 30 serán transferidas con éxito a la 2ª generación.

¿Qué distingue a las 30 empresas que logran la transición, de las 70 que se retiran junto con sus fundadores?, ¿cuáles son los factores que influyen sobre la probabilidad de lograr una sucesión exitosa?. Fuentes Ramírez (2007) identificó varias características claves de aquellas empresas que sobreviven a la sucesión:

- Las empresas supervivientes son percibidas por los familiares como rentables, financiera y organizativamente sanas, y sólidamente instaladas en el campo específico y en la comunidad. Además, la familia siente que dirigir la firma es satisfactorio y hasta divertido, y que esa actividad absorbente constituye una realización psicológica y emocional y no sólo una manera de ganar dinero.
- Estas compañías son un asunto de familia desde los comienzos. Lo ideal es que algunos parientes estén empleados. Por otra parte, la familia se mantiene por lo menos

informada acerca de la marcha de los negocios y brinda el aliento y el apoyo moral necesarios en las vicisitudes de todo emprendimiento. Es decir, la familia comprende el negocio y lo acepta como un elemento natural de la vida hogareña.

- La probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en administración de empresas.
- La característica más crucial de las empresas que sobreviven es un liderazgo flexible y progresista. En tal caso, el dueño acepta los cambios que beneficiarán a la compañía. Las probabilidades de supervivencia aumentarían cuando el empresario ha realizado un análisis minucioso y una planificación a largo plazo como preparación para la sucesión, y cuando él mismo participa activamente de la transferencia, de un modo humano pero también comercial.

Precisamente las que no sobreviven son aquellas que no satisfacen los requisitos anteriores y tienen rasgos negativos Fuentes Ramírez (2007):

- La empresa es visualizada por la familia como marginal, tanto en beneficios o ganancias, como en administración y posición en el mercado y la comunidad. Así, la empresa es una fuente de tensión y no de orgullo familiar, y si el tema se debate en el hogar se hace en voz baja y con vergüenza. Luego, no es de extrañar que el nivel de entusiasmo de los jóvenes sea muy bajo.
- Los padres ejercen una clara presión sobre la generación siguiente para que se haga cargo del negocio. Sólo un sentimiento de culpa podría obligar a un joven a aceptar semejante situación, y ésta es una de las peores motivaciones que existen para iniciar cualquier actividad. Según nuestra encuesta, obligan los padres o fundadores de la empresa, a los hijos a continuar con la actividad.
- Tampoco hay muchos incentivos para los sucesores en la idea de asumir una empresa familiar que exige una dedicación absoluta. La gente joven quiere hacer dinero, pero no todos están dispuestos a sacrificar su vida para lograrlo.
- La sucesión suele frustrarse cuando los futuros dueños y administradores ven que su trabajo será demasiado fácil y cómodo, un paseo bajo la sombra del progenitor. Un joven que tenga el carácter y la autoestima necesaria para manejar una empresa dinámica querrá estar a la altura de su predecesor para mantener y hacer crecer a la empresa.

- Aún empresas familiares que sortean otros obstáculos pueden encontrarse en dificultades cuando la generación mayor no delega. Es sensato que un empresario sea cauteloso al transferir su poder, y que siga manteniéndose en contacto con la compañía que fue la obra de su vida. Pero mantener a sus sucesores a un lado, esperando durante demasiado tiempo, puede ser interpretado de diversas maneras: desde una falta de confianza en sus aptitudes, hasta una subestimación por no considerarlos adultos responsables. Hay empresarios que tratan de seguir manejando la empresa desde la sombra, aún después de que han delegado todo el poder. Si este control es necesario, entonces alguien actuó con gran ineficiencia en la selección y preparación de la nueva generación de ejecutivos. Y si no lo es, la situación será destructiva para la moral y la eficiencia de la nueva generación; y, en última instancia, también la empresa.
- Por último, ante esta falta total de planificación de la sucesión y ante la entrada del sucesor en la firma sin planificación, ni preparación alguna, se encontrará en dificultades desde el primer día y el fundador o dueño que lo permite, es mejor que empiece a despedirse de la empresa.

Los factores que influyen en la sucesión de la empresa familiar, figuran a continuación:

	ALTA PROBABILIDAD	BAJA PROBABILIDAD
POR LA FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa sólida y rentable • Satisfacción en el trabajo • Liderazgo flexible, progresista • Análisis y planificación para la sucesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa marginal • Presión sobre los familiares • Prohibición de otras actividades • Falta de planificación de la sucesión • Negarse a delegar el poder
POR EL DUEÑO	<ul style="list-style-type: none"> • Los familiares trabajan en la empresa • Familia comprensiva y solidaria • Sucesores capaces y experimentados 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no aparece atractiva

Las mayores amenazas a la continuidad de una empresa familiar no son los impuestos, las reglamentaciones o la mecánica de transferencia de las acciones. Las mayores amenazas se deben a las relaciones familiares –entre hermanos, cónyuges o generacionales- y la personalidad del fundador o director de la compañía Albesa (1992).

La transferencia del control de una empresa tiene implicaciones económicas y de poder para todos los comprometidos con ella. Al igual que la división de una gran herencia, la sucesión suele sacar a la superficie viejos resentimientos y reavivar antiguas disputas. Cuando la sucesión de una empresa familiar fracasa – haciendo naufragar en el proceso un emprendimiento sólido y rentable- la verdadera causa debe ser buscada en las dificultades subyacentes planteadas por la relación familiar y en la incapacidad de tenerlas en cuenta al analizar y planificar la transferencia.

Si sólo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, cabe preguntarse y Duns (1994) lo hace, cuántas pasan intactas a manos de la tercera, es decir, de los nietos del fundador. En Estados Unidos, las estadísticas muestran que, al menos el 15% de las compañías, llegan a funcionar correctamente dirigidas por la tercera generación.

En teoría, ser el dueño de una empresa familiar debería ser, precisamente, un asunto de familia; y transferirla a la generación siguiente tendría que ser satisfactorio para todos. Pero las familias y las empresas son organismos complejos e imprevisibles. Las personas que constituyen una familia, padres e hijos, hermanos y hermanas- suelen reaccionar entre sí de un modo que no es el más adecuado para los negocios Cabrera y García Falcón (2000). Comportamientos que sólo provocan un gesto de independencia si se dan alrededor de un entorno familiar-hogareño, pueden ser intolerables alrededor de una mesa en la sala de reuniones. En el medio empresarial, directores y subordinados, dueños y socios más jóvenes, se plantean todos los días exigencias mutuas que harían pedazos a cualquier firma corriente.

Un proceso de sucesión que transforme un asunto de negocios en una cuestión familiar o de participación en la propiedad a la generación siguiente, puede acentuar tanto las virtudes como las debilidades de la empresa y de la familia. Al mezclar la dinámica familiar con la dinámica de la firma, la sucesión puede generar nuevas tensiones familiares y llevar a la firma al caos; o bien producir relaciones nuevas y convenientes entre los familiares y beneficiar a la empresa.

Para ser llevada a cabo con éxito, la sucesión de la propiedad y la dirección debe incluir planificación previa, buen manejo del traspaso de poder, control de la transición y cesión plena del control por parte del dueño que se retira Jiménez de Parga (1999). En todo el proceso, el factor que casi siempre es crucial es la amplitud y calidad de la planificación previa. Las predicciones acerca de qué empresa familiar sobrevivirá a la sucesión y cuál perecerá, no son infalibles. No obstante, el análisis de los indicadores suele arrojar fuerte evidencia de que la buena planificación, si bien no garantiza por sí sola una vida larga y venturosa para la empresa, aunque aumenta las posibilidades de éxito tan drásticamente que en modo alguno conviene.

2.2 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

En los últimos años, la investigación organizativa ha proporcionado un amplio conjunto de alternativas como determinantes clave de la estructura y actuación empresarial. La complejidad del entorno y la incertidumbre se han vuelto variables importantes con la aparición de varias teorías de contingencia en la organización. El análisis de control sobre la incertidumbre, su relación con el poder y los posteriores desarrollos del poder a través de políticas de grupos de intereses, han demostrado ser un modelo fructífero. Así, autores como Leach (2006), Cabrera y García Falcón (2000), Lansberg (1999) y Dyer and Handler (1986), han destacado la crucial relación entre ocupación y poder organizativo.

Dentro de estos diversos esquemas, el papel del individuo se estudia en el contexto de una unidad, pudiendo ser ésta un grupo, una subestructura o una empresa. Con la aparición y el subsiguiente dominio del modelo burocrático weberiano, el individuo como tal no tiene ninguna importancia si no es la contribución funcional que hace a los procesos organizativos, que son regulados por fuerzas externas a su control y generalmente fuera de sus consanguíneos. La práctica de la dirección normativa tiende a reforzar este estado de cosas.

Los miembros de la tradicional Escuela de Relaciones Humanas y más recientemente los autores socio-técnicos, han discutido esta visión argumentando a favor de la centralidad de la necesidad humana y de las relaciones humanas que satisfacen esta necesidad. Sus argumentos se han basado en la descripción de la actuación organizativa que deriva de un conjunto de comportamientos individuales que son vistos como adaptables a las presiones organizativas y a los requerimientos individuales. El proceso de ajuste humano implica consecuencias disfuncionales que se corrigen a través de rediseño normativo del trabajo Neubauer and Lank (1999), o de cambios en las relaciones interpersonales Seymou (1993).

Muchos autores sobre relaciones humanas aceptan de este modo la primacía de determinantes externos y ven los factores humanos como elementos perturbadores y fuente de comportamiento disfuncional. El enfoque de sus intervenciones consiste en ajustar al individuo o al grupo social a las demandas de la vida organizativa.

Para otros, sin embargo, los determinantes primarios de la tecnología, el entorno y el contexto no establecen inexorablemente la forma y el contenido de la organización. Estos generan un campo de fuerzas que los individuos, como actores, deben aceptar, teniendo siempre en cuenta la supervivencia y crecimiento de la organización y del individuo. En cierto sentido importante, el “campo de fuerzas de las relaciones humanas” y el “campo de fuerzas contextual-ambiental-tecnológico”, codeterminan el resultado organizativo que surge de una serie relativamente rica de alternativas factibles y viables. Para algunos, el proceso de aparición es dialéctico Trías (1989). Así: “La transformación del mundo social está arraigada en características fundamentales de la vida social humana. Las personas reconstruyen continuamente su mundo social. A través de sus mutuas interacciones, se conforman gradualmente los modelos sociales y eventualmente se establecen una serie de acuerdos institucionales. A través de interacciones continuas, los acuerdos contrastados de diferentes maneras son gradualmente modificados o reemplazados”. “La organización no es una “manera de ser”, sino una “manera de llegar a ser”. Sin embargo, el proceso de cambio no es necesariamente armonioso ni progresivamente adaptable en un sentido evolutivo. La totalidad organizativa, como es concebida dialécticamente, se caracteriza por roturas, fracturas e inconsistencias en el tejido social” Benson (1977). Estas forman las contradicciones que podrían generar gradualmente alternativas al orden establecido o podrían, en cambio, destruirlo.

Una empresa familiar, como empresa que opera en un entorno de negocios, está tan influida por las fuerzas de la tecnología, la complejidad del entorno y la incertidumbre como cualquier otra empresa. Pero un negocio familiar también tiene que luchar por el negocio de la familia. El vínculo emocional se convierte en una fuerza primaria y punto focal de la vida organizativa. Los intensos factores personales e interpersonales generados por el papel del negocio como contexto para la realización de los fines familiares, se transforman en poderosos determinantes del comportamiento y la estructura organizativa. Estos factores son, en todos los sentidos, el centro de la organización familiar y no pueden ser conceptualizados como subordinados a factores externos. Los factores externos y los familiares deben ser ajustados simultáneamente para facilitar la supervivencia y el crecimiento.

La fragilidad del negocio familiar en la escena del negocio contemporáneo ha sido bien documentada. Para muchos, la especie es inherentemente imperfecta y la supervivencia sólo

se puede garantizar mediante la eliminación de la presencia de la familia. Así, Zahra, Hayton and Salvato (2004), argumentan que “el camino más sensato para cualquier negocio, familiar o no familiar, es pasarse a la dirección profesional lo más rápidamente posible”.

No obstante, la familia continúa como la forma predominante de organización en los negocios. Como explican Nordqvist and Melin (2010) “mientras que la proporción de empresas bajo control familiar se reduce inversamente al tamaño de la misma, la muy proclamada conversión hacia el control directivo, no familiar, de los grandes negocios ha sido muy exagerada. De acuerdo con los cálculos de los anteriores “más del 42% de las mayores empresas de propiedad privada están probablemente bajo control familiar, con otro 17% en la categoría de “posiblemente familiar. Si se incluyeran las grandes empresas de propiedad privada, el número de negocios controlados por familias sería aún mayor. Esto obviamente sugiere que se han hecho y se continúan efectuando con éxito las adaptaciones de la empresa familiar al entorno de negocio. Como actividad de la familia, el negocio familiar sigue siendo una entidad viable y legítima, y una alternativa organizativa significativa y permanente.

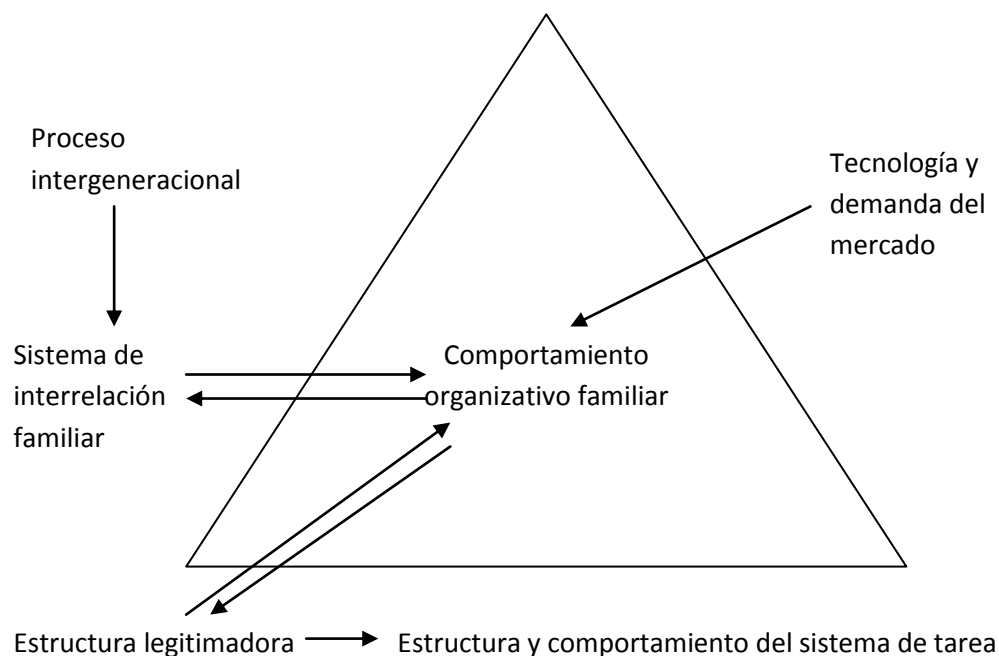
Examinaremos, a continuación, los procesos de adaptación que permiten a tantas empresas familiares sobrevivir y crecer, y el proceso de mala adaptación que a otras hace tan difíciles la supervivencia y el crecimiento.

2.2.1 ADAPTACIÓN PRIMARIA.

Las actividades distintas pero interactivas familiares y organizativas, son cruciales para un análisis del negocio familiar. Por un lado, se puede estudiar el comportamiento de la empresa como un negocio orientado a una tarea. Esto establece las características de la empresa que tienen sentido, credibilidad y legitimidad en función de su contribución a la actuación general de producción de beneficios. Por otro lado, podemos estudiar los supuestos básicos que gobiernan el comportamiento en el negocio familiar y que derivan principalmente de las relaciones emocionales que constituyen el proceso familiar.

El proceso de ajustar los requerimientos del sistema familiar a los del entorno de la tarea, o viceversa, se puede representar mediante un triángulo Vilanova (1999). M. A. Gallo y

C. García Pont, "La empresa familiar en la economía española", Documento de Investigación, nº 143, IESE, 1989. Representan el 80%, empresas familiares y empresas no familiares, con ventas superiores a 200 millones.



Las decisiones más importantes en la empresa familiar generalmente tendrán sentido y significado dentro de los sistemas tanto familiar como corporativo. En consecuencia, los negocios familiares deben luchar para establecer un conjunto de valores, normas y principios que generen un comportamiento adaptado a las necesidades de la familia y a los sistemas de trabajo. En la sociedad contemporánea, las normas del sistema de tarea están muy desarrolladas e interiorizadas, independientemente de cualquier contexto organizativo Miller (2008). Estas normas incluyen los patrones de profesionalidad e igualdad que la empresa familiar sería incapaz de alcanzar.

Así, puede no haber retribuciones justas por la actuación en el trabajo, ya que unos miembros de la familia acaso sean promocionados a expensas de otros. Es posible el desarrollo de contradicciones básicas, lo que quizás amenace la supervivencia de la empresa. Como respuesta, la empresa debe luchar para establecer una estructura legitimadora de normas y valores. Esta estructura es, a menudo, en parte verdadera y en parte ficticia, pero es lo bastante genuina para permitir a la gente "asentarse" y legitimar su comportamiento. Esta estructura legitimadora forma el tercer vértice del triángulo central de determinantes del proceso de desarrollo.

Dejando el triángulo central, las necesidades del sistema de tarea cambian con las modificaciones en tecnología y mercados y podrían requerirse nuevas estructuras organizativas. Así, deberían desarrollarse nuevos tipos de especialización y conocimiento como, por ejemplo, comenzar nuevas líneas de negocio cuando los productos existentes entran en la fase madura de su ciclo de vida. Muchas familias que controlan negocios encuentran difícil adaptarse a estas demandas de cambio tecnológico y del entorno. Algunas no son capaces de enfrentarse a las adaptaciones organizativas y de la familia requeridas y detienen el proceso evolutivo, a menudo con consecuencias desastrosas. Otras podrían aprovechar la naturaleza claramente enfocada y exógena de estas tendencias externas como pivote para cambios internos.

Así como hay fuerzas que inicialmente impactan en el sistema de tarea y que luego son adaptadas en el triángulo central, hay fuerzas que trabajan para introducirse principalmente a través del sistema familiar. El matrimonio, el divorcio, la muerte y la sucesión familiar, en el sentido más amplio de pasar la responsabilidad a la siguiente generación, son influencias mayores. En las generaciones posteriores, los cambios en las fortunas de las diferentes ramas de la familia debidos a factores de negocio externos pueden llegar a ser importantes. Muchos temas, como la edad del fundador y la inminencia de la sucesión a sus hijos, son de tal trascendencia que constituyen un tema estructural profundo y básico en la vida familiar. La ansiedad asociada con el asunto y la forma en que ésta se expresa varían con el tiempo. Normalmente se centra en los aniversarios, 30 ó 40 años para los hijos, 60 ó 65 para el padre, y se resuelve dentro del negocio. Lo reflejan las palabras de un empresario que recoge Tichy (1986): “Probablemente la mayor decepción en mi carrera profesional fue que, por su propio criterio, mi padre no me nombrase presidente antes de mi cuadragésimo aniversario.”

El negocio familiar responde de varias formas, algunas convenientes y otras poco adaptables, a tales influencias externas. La capacidad de generar respuestas que sean adecuadas a un problema específico, que incrementen la capacidad de reaccionar convenientemente en lo futuro, y que reduzcan la nocividad de las influencias externas, resulta crucial para la supervivencia y el crecimiento del negocio familiar. El problema de buscar modos operativos adaptados a los dos tipos de influencia es complejo y dinámico y, generalmente, se enfoca implícita e intuitivamente. Sin embargo, hay ciertos modelos para el éxito en la adaptación. A menudo el conocimiento de estos modelos puede ayudar a los

miembros familiares y no familiares de la empresa a adecuar su propia situación al contexto. Esto puede facilitar una política activista en la que la empresa define su propio futuro y está cada vez menos constreñida por un modelo reactivo debilitador, con todas las energías dedicadas a sofocar los problemas provocados por la extraordinaria fuerza de los temas amenazantes a los que el negocio familiar es tan vulnerable Jiménez de Parga (1999).

2.2.2 EL PROCESO DE ADAPTACIÓN.

Hay cuatro grandes componentes interrelacionados que son críticos para el proceso de adaptación en el negocio familiar Neubauer y Lank (1999):

1. El mantenimiento de una frontera apropiada entre los temas emocionales de la familia y los trabajos requeridos para el desarrollo y funcionamiento con éxito del negocio.
2. El desarrollo de procesos y mecanismos que permitan a la familia contener y resolver sus propios temas emocionales.
3. El desarrollo de estructuras y procesos de trabajo adaptados a los requerimientos del entorno del negocio y que no dependan de la resolución de temas familiares pendientes para actuar con éxito.
4. El desarrollo de una estructura legitimadora válida que mantenga la cohesión organizativa.

A. Regulación de la frontera intersistemas.

Una frontera intersistemas separa un sistema de otro. Si imaginamos un espacio de comportamientos que normalmente se verifican dentro y alrededor de un negocio familiar, una frontera intersistemas clave pondría una serie de comportamientos en un nivel de importancia, y otra serie en otro nivel. Hay muchos niveles y tipos de estructuras relevantes para el negocio familiar. Estas serían: 1) el proceso familiar y 2) los requerimientos de trabajo.

Cada una de estas estructuras significativas todavía podría subdividirse. Por ejemplo, un proceso familiar podría dividirse en: 1) la estructura de sucesión, quién va a tomar el control del negocio, y 2) la estructura de posición, quién va a ser el subordinado de quién dentro de la familia.

Igualmente el sistema de trabajo podría dividirse de varias maneras. Podríamos distinguir entre: 1) temas de autoridad; 2) temas de competencia, y 3) temas de objetivos, para ser enfocados con hechos.

La adaptación con éxito del negocio familiar requiere el progresivo desarrollo de fronteras que sean: apropiadas; claras, pero no excesivamente rígidas, y consistentes.

A.1 Fronteras apropiadas.

Permiten que los problemas y los temas sean colocados en una estructura que facilite su resolución. Una condición básica para el funcionamiento organizativo efectivo es el mantenimiento de fronteras apropiadas entre temas emocionales de la familia y los trabajos requeridos para el desarrollo y funcionamiento con éxito del negocio. Las fronteras inapropiadas no sólo restringen el desarrollo de procesos adaptivos dentro de cada sistema, sino que también crean un conflicto dentro de la familia y empeoran ampliamente la actuación de la dirección. Por ejemplo, la tendencia de los miembros no familiares a ver los temas familiares como motivadores, incluso de las decisiones más lógicas y características del negocio, podría frustrar los esfuerzos de cambio por parte de los consejeros de la familia.

A.2 Fronteras claras.

Permiten que los problemas y los temas se integren en alguna estructura. Esta premisa es necesaria para el desarrollo de una capacidad general de afrontar los problemas reales y trabajar para su resolución. Las fronteras serán generalmente bastante inflexibles o vagas. Sin embargo, las fronteras que son demasiado rígidas o demasiado flexibles y mal definidas llevan al comportamiento disfuncional. Las fronteras rígidas no permiten la adaptación cuando cambian las condiciones.

El asesoramiento sobre la funcionalidad relativa de cualquier frontera o serie de fronteras es un problema contextual. Cualquier evaluación debe considerar el grado de desarrollo del negocio, así como el nivel de madurez de la familia. Las fronteras que parecen ser funcionales en un momento determinado pueden resultar muy disfuncionales en otro momento. Indudablemente, la naturaleza de la actividad familiar y su influencia sobre el

negocio cambia de una generación a otra. Una frontera excesivamente rígida podría sofocar una respuesta adecuada a estos cambios.

Una frontera demasiado difusa es igualmente problemática. Muy a menudo, en los negocios familiares, los problemas y las actividades forman un embrollo indescifrable para los propios partícipes. Estos no se atreven a referirse por su nombre a los problemas de la sucesión, a las cuestiones de tareas y a los temas de asociación. En consecuencia, están incapacitados para resolver problemas y son víctimas de una ansiedad indiferenciada e inconcreta. Esto lleva inevitablemente a una búsqueda de salidas y a un comportamiento intensamente sintomático.

A.3 Fronteras consistentes.

Estas definen problemas similares en una misma estructura significativa, o identifican los mismos problemas con una estructura específica, pues los problemas se repiten con el tiempo. Las fronteras consistentes también mantienen niveles consistentes de claridad y difusión, distinguiendo los sistemas principales.

En la práctica, resulta útil considerar los problemas de consistencia que se presentan en los negocios familiares en un contexto dialéctico. Una frontera difusa en un dominio se asocia, a menudo, con una frontera rígida en otro. Por ejemplo, es frecuente la situación en que el criterio para conseguir los puestos claves de dirección en la empresa es más la pertenencia a la familia que la demostración de competencia y esto queda reiterado en el trabajo empírico realizado. De este modo, a los profesionales no familiares muy capacitados les está prohibido asumir un papel principal en la dirección. Esta situación podría considerarse como de excesiva rigidez en la frontera entre directores familiares y no familiares. Un concomitante extremo de este fenómeno es aquel en que la transferencia de la propiedad familiar resulta contingente para la generación más joven que se integra en la empresa. En tal caso, la frontera entre derechos de los miembros de la familia y la obligación de éstos en cuanto a la empresa, es excesivamente difusa.

Esta regulación, implícita o explícita, obliga a la participación por parte de los hijos sin tener en cuenta el nivel de adecuación entre sus intereses, competencias y las necesidades del

negocio. Los hijos se ofenden por el proceso y, a menudo, muestran su hostilidad actuando por debajo de sus posibilidades en el trabajo. Los miembros no familiares son generalmente implicados en estos conflictos, contribuyendo al alivio de las tensiones intergeneracionales mediante el aumento de la flexibilidad y el disimulo de la actuación inadecuada de los hijos.

Este proceso suele ser engañoso. Los hijos se sienten bloqueados e incapaces de desarrollar identidades personales y profesionales. Los directores no familiares están sometidos a una tensión emocional excesiva. Tanto unos, como otros, en muchas ocasiones, se sienten sometidos a la autoridad del fundador, y, presintiendo algo fuera de lo normal, se sienten incapaces de actuar.

El fundador se rodea de un cuadro leal de alta dirección, normalmente integrado por aquellos pocos individuos en los que confía y que han estado con él desde el principio. Son la gente que ha recogido los pedazos, escondido los errores y mantenido las cosas unidas a través de los años. Sus cargos dentro de la empresa han crecido a medida que ésta ha crecido, pero siempre han vivido en la sombra. Generalmente son individuos pasivos, de confianza y seguros, ligados al fundador a través de una intensa dependencia mutua. La intensidad y permanencia de esta relación los une al emprendedor como miembros de una segunda familia.

El círculo interno existe como una segunda familia. Si no se produce una rotura, forman el núcleo permanente de la organización. Como la familia, están atados por intensos lazos personales, muestran poca objetividad en la evaluación de las relaciones interpersonales y, cuando las cosas van mal, pueden ser muy leales entre sí, a menudo con gran sacrificio personal. Las fronteras entre esta familia organizativa central y la familia verdadera quedan por ello mal definidas. En cambio, en otros aspectos, la frontera está demasiado rígidamente definida. El cuadro central será explícitamente excluido tanto de la propiedad como de la influencia en la determinación de la sucesión.

De este modo hay una asociación tácita con el éxito de la empresa, que se confirma a través del cargo y de la intimidad con el fundador, que casi les permite pensar por él y ser una parte de él. Al mismo tiempo hay exclusión y negación de los derechos de miembro. Esto da lugar a tendencias ocultas de amargura y, no infrecuentemente, a actos de sabotaje mutuo.

En casos extremos, la naturaleza poco definida de la relación con el núcleo central lleva a una pérdida de auto-identidad de los miembros centrales y a modelos de comportamiento desorganizados: ¿A qué deben su posición?, ¿cómo se valoran?. Consecuentemente, ¿cómo se protegen?, ¿cómo aprecian su competencia si nunca han sido evaluados según ésta?, ¿podrían conseguir un trabajo equivalente en algún otro lugar?. En muchos casos sus perspectivas serían dudosas.

“Las relaciones disfuncionales dentro de un subgrupo de un sistema íntimo no puede contenerse en el seno del subgrupo, sino que se extenderán a las fronteras naturales del grupo”, ya lo mencionaba, Wynne (1958). Esta disfunción en lo más alto descenderá a través de toda la organización y sus efectos intensos y muy perjudiciales podrían alcanzar los niveles más bajos de la empresa.

B.Contenido emocional.

La adaptación con éxito del negocio familiar requiere que la familia como tal desarrolle procesos internos que faciliten la contención, análisis y resolución de los problemas familiares. La disfunción crónica dentro de la familia cuyos miembros son incapaces o faltos de voluntad de afrontarla, invariablemente se extiende al negocio y puede amenazar la supervivencia de la empresa, Pearce and Robbins (2008).

Durante la arrancada inicial de la empresa, la actividad del negocio a menudo tiene un impacto significativo en el proceso familiar. La dirección prodigiosa del emprendedor y su éxito construyendo un negocio, frecuentemente proporcionan una serie de funciones estabilizadoras para la familia. Esto puede dar estructura coherente a una desorganizada serie de relaciones familiares, de forma que el negocio a menudo se beneficia empleando a hermanos rebeldes, primos e incluso padres. Los problemas emocionales casuales, que de otra manera podrían llevar a un comportamiento conflictivo o a un distanciamiento defensivo, acaso se restrinjan o aparten gracias a una orientación superior hacia el trabajo que promueve la cohesión alrededor de las preocupaciones del negocio. En efecto, la necesidad de enfrentarse a demandas urgentes de la empresa puede llevar a una forma de legitimación que subordina las cuestiones de tipo familiar, por ejemplo, tensiones matrimoniales.

A medida que el negocio madura y asume una identidad estable propia, la relación entre familia y empresa presenta nuevas formas de retos y problemas. Uno de los obstáculos para la estabilidad y el crecimiento de la empresa más difíciles de superar es el problema de la sucesión, de forma que las preocupaciones emocionales sin resolver que estuvieron aparcadas durante años, a menudo emergen alrededor de este tema.

Para el fundador, la empresa es su producto y, en un sentido muy real, una parte de sí mismo. La intensa aplicación del fundador al principio vital para el desarrollo de la empresa, puede frenar seriamente la capacidad de crecimiento del negocio. En realidad, Gallo (1998) señala que pocos emprendedores son capaces de reestructurar suficientemente sus vidas para proporcionar salidas alternativas y sentar las bases que permitan una transición con éxito a la siguiente generación. La ambivalencia del emprendedor al redefinir su relación con la empresa presenta problemas especiales para los hijos. Aunque éstos a menudo alcanzan un funcionamiento adulto responsable, con capacidad de realizar una contribución sustantiva al negocio, se sienten bloqueados por la dirección implacable de la empresa por parte de su padre. No resulta raro ver una situación en la que el fundador pone a un hijo en contra de otro para mantener a ambos alejados. Como resultado, la rivalidad entre hijos es exagerada.

En general, según Gallo (1998), los asuntos que conciernen a la sucesión pueden crear grandes grietas en la familia. Las luchas por el poder contra los parientes que tienen posiciones clave en la empresa son frecuentemente alimentadas por el fundador ante la creencia de que ser apartado del negocio es equivalente a ser expulsado de la familia. A menudo se da el caso de que las dificultades no resueltas entre el fundador y sus hijos permanecen sin resolver incluso después de que aquel se retire formalmente de la compañía. El fundador se va, pero se queda simbólicamente. Su "mensaje" debe ser continuado, generando una camisa de fuerza ideológica y de acción para el futuro que conduce a que los hijos nunca sean capaces de relacionarse entre sí de manera efectiva. Se desarrolla una imagen superficial que hace ver al mundo exterior que todo va bien, pero que esconde una hostilidad de fondo. Sólo se puede contener esta hostilidad evitando los temas clave, o por el excesivo distanciamiento; por ejemplo, acordando planes que no permitan la interacción. Los conflictos dan lugar a una indecisión directiva crónica y el distanciamiento acarrea una organización dividida que es incapaz de desarrollar una estructura corporativa funcionalmente integrada.

A medida que se verifican las transiciones entre generaciones, las reglas de sucesión a menudo se vuelven más claras y más establecidas como parte integrante de la tradición familiar. El titular del cargo tal vez se mantenga demasiado tiempo, o el hijo sea incompetente, pero la gran familia forma una envoltura alrededor del núcleo central y tiene a su disposición los mecanismos para orientar las transiciones difíciles, conteniendo los excesos o compensando la inadecuación de sus representantes Miller (2008).

El desarrollo de reglas de transición ampliamente aceptadas, y de una estructura social dentro del extenso sistema de parentesco, que interioriza los valores familiares y regula y media en los conflictos, es un signo de desarrollo saludable de la relación familiar respecto del negocio, Miller (2008).

C. Desarrollo de estructuras de trabajo apropiadas.

El desarrollo de procesos y estructuras de trabajo adaptadas a las necesidades del entorno del negocio y que no dependan de la solución de problemas familiares que impidan una actuación con éxito es, a menudo, crucial para la supervivencia de la empresa Bueno Campos (2000). Su importancia depende, obviamente, de la extensión e impacto de estos problemas sin resolver. Algunas familias son realmente afortunadas, ya que se han adscrito a una línea de negocios que no presenta exigencias tan rígidas en la organización, y por ello las idiosincrasias de la empresa familiar no se convierten en un obstáculo discapacitante. Otras tienen un sentido innato de lo que la familia y el entorno del negocio pueden soportar, y adoptan una posición de adaptación organizativa común.

En los casos en que los temas familiares importantes se vuelven crónicos y sin resolver, hay una serie de atributos organizativos deseables que ayudan a mantener la empresa, tales como la autonomía de la unidad de producción, la flexibilidad de la organización y la divisibilidad organizativa Bueno Campos (2000).

C.1 Autonomía de la unidad de producción.

Uno de los grandes talentos del empresario fundador frecuentemente radica en su comprensión de los requerimientos operativos básicos para el éxito en el negocio. El desarrollo de prácticas superiores de fabricación o venta, o de cualesquiera otras actividades centrales,

han situado la empresa en lugar destacado, por lo que si estas prácticas se pueden mantener, la supervivencia estará asegurada a no ser que haya cambios mayores en, por ejemplo, las preferencias de tecnología o de mercado.

C.1.1 Gran flexibilidad de la organización.

La flexibilidad organizativa proporciona un amortiguador con que absorber las variaciones provocadas por los problemas familiares. Los negocios menos competitivos que están operando en mercados de crecimiento lento y que generan altos márgenes brutos sobre ventas, frecuentemente permiten una flexibilidad significativa. Esta, puede ser utilizada para dar empleo a la plantilla adicional requerida para compensar los miembros familiares incompetentes, absorber el coste de los errores o pagar una compensación adicional a los directivos no familiares clave pero descontentos.

C.1.2 Divisibilidad organizativa.

A menudo resulta ventajoso dirigir un negocio familiar que puede ser dividido según líneas que reflejan conflicto dentro del sistema familiar. Por ejemplo, si el negocio es dirigido por hermanos con fuertes diferencias sin resolver, quizá derivadas de la primera generación, un tipo de estructura conglomerado con esferas de influencias fácilmente diferenciables minimizará las oportunidades de conflicto.

En general, cuanto menos tenga que funcionar la empresa con dirección profesional de alto nivel, tanto más fácilmente se absorberán las desviaciones. Cuanto más pueda subsistir la corporación en una posición estable, y cuanto menos tenga que planificar su futuro, tanto más será capaz de absorber la indecisión y confusión que surgen las dificultades estructurales dentro del sistema familiar central.

C. 2 Desarrollo de estructuras legitimadoras válidas.

Las estructuras legitimadoras válidas Cabrera y Falcón (2000), son importantes para preservar la salud organizativa y representan un papel vital en el mantenimiento del propio respeto de los miembros de la organización. Además, estas estructuras ayudan a obviar la sensación de ser explotado, si no por la misma familia, sí al menos por los aspectos funestos de

su acción. Por supuesto, no todas las consecuencias de la propiedad familiar son negativas. Muchos negocios familiares son lugares mucho más humanos para trabajar que la organización profesional estereotipada. Hay gran preocupación y cuidado por las necesidades de los empleados como individuos, de forma que el negocio familiar actúa positivamente como una familia cuidando de sí misma. Tal ambiente, cuando existe, avanza un largo camino hacia la legitimación de la participación.

Otros aspectos del negocio familiar podrían ser cuidadosamente cultivados como factores legitimadores. La leyenda del fundador sirve frecuentemente como símbolo de las normas y valores asumidos con los que los empleados se podrían identificar fácilmente. Tradiciones, e incluso prácticas que podrían ser derivadas nada más que de una peculiaridad de algún miembro familiar de una generación anterior, adquieren inmediatez y tangibilidad a través de su asociación con el folklore de la familia. El folklore y la mitología familiares parecen ser el ingrediente clave para el mantenimiento de la cohesión y continuidad Calavia (1999).

Los enfoques válidos de la legitimación aceptan las debilidades inherentes del negocio familiar y desarrollan las contramedidas, ya que integra dichas debilidades en una estructura positiva y, así, las legitiman. Las políticas no válidas niegan las debilidades y generalmente llevan a posturas con contenido sólo superficial. La insistencia sobre el papel del profesionalismo y la participación de los miembros no familiares negando las deficiencias inherentes del negocio familiar para los miembros no familiares, a menudo provoca una transacción poco duradera. Esto puede ser destructivo para aquellos sistemas de valores positivos que son esenciales para el mantenimiento de la organización en épocas de tensión y gran ansiedad. La gente no sabe qué creer una vez que la estructura legitimadora ha resultado ser falsa, lo que inevitablemente debe suceder a largo plazo.

Si no existe una estructura legitimadora, hay una presión intensa sobre la familia para que se cree una. La negación de los problemas básicos conduce a la promoción de valores que son falsos y que no pueden sostenerse. El reconocimiento de esto por parte de los miembros de la empresa, en ocasiones lleva a la desmoralización y al intento de encontrar soluciones simples que no reconocen las contradicciones básicas. En ocasiones, la empresa que sobrevive aprende a aceptar simultáneamente las fuerzas y debilidades inherentes y a desarrollar una estructura a partir de las contradicciones existentes. Tal estructura permite a todo el personal

de la empresa luchar mejor para superar las dificultades, lo cual sólo se puede hacer con madurez y dentro de la estructura de un sistema familiar básicamente saludable.

Esta batalla para la legitimación es una parte intrínseca de la vida en el negocio familiar y absorbe una considerable cantidad de energía de todos los niveles de la organización.

La característica singular más distintiva de la empresa es la recíproca identificación con la familia, es decir, no sólo lo que la familia quiere, sino lo que necesita la empresa. Sin embargo, para Gallo y Estapé (1992), este espíritu corporativo necesita una base evolutiva.

El negocio familiar puede aspirar a desarrollar una estructura parcial que proporcione el fundamento común suficiente para apoyar la coherencia organizativa básica. Más allá de esto, los problemas tienen que ser tratados en el momento en que surgen y resueltos de la mejor manera posible.

Cuando se plantean estos problemas, deben buscarse sus soluciones y, si no existen, desarrollarlas. De este modo, el excesivo poder de los miembros de la familia podría verse compensado por la inexistencia de burocracia en el proceso de toma de decisiones, y la falta de posibilidad de ascenso podría ser compensada por las recompensas basadas en la lealtad a la empresa.

La estructura parcial así emergente se convierte en la “filosofía corporativa”, para Calavia (1999). Desafortunadamente, la dificultad de tratar los temas uno por uno ayuda a la aparición de una “filosofía” que es aplicada de manera demasiado extensiva y rígida. Esto podría tener serias consecuencias de mala adaptación. Sin embargo, incluso una filosofía modesta puede tomar vida propia y, en el curso del tiempo, llegar a ser un determinante del comportamiento organizativo independiente de las necesidades específicas de la familia y de los sistemas de trabajo.

Finalmente debemos destacar estos cuatro aspectos anteriormente expuestos – definición de las fronteras, contención emocional, ajuste del sistema de trabajo y proceso legitimador- como componentes esenciales de la adaptación con éxito del negocio familiar. Típicamente, los negocios familiares son resultado de la iniciativa del fundador. Como

organizaciones, se mantienen unidas por centrarse en el individuo, por su dedicación de propósito y la energía que dedica al negocio. Cuando se ha agotado este impulso, la empresa es sensible a los efectos de una mala adaptación grave. La energía del personal de la empresa se orienta hacia dentro y es disipada por la actividad interna infructuosa, sintomática de esta mala adaptación. La empresa sólo puede reaccionar ante su entorno y no puede en ningún sentido crear su propio futuro.

Transcurrido cierto tiempo, si los actores principales de la empresa empiezan a considerar los cuatro temas y afrontan los factores profundos de la mala adaptación corporativa, resulta cada vez más factible para la empresa, mediante una operación de autoayuda, planear para el futuro, volver eficiente su relación con el entorno y salir del desorden en que está inmersa.

El criterio seguido para este planteamiento ha sido que las empresa familiares presentan problemas especiales que no han sido adecuadamente tratados por la teoría de dirección clásica. Frente a la imagen “ideal” de la empresa como un sistema racional orientado al rendimiento, el negocio familiar representa un sistema que se organiza alrededor de una serie de relaciones de gran carga afectiva. La empresa familiar representa un caso en que dos unidades sociales, por otro lado distintas, están muy integradas. En tales condiciones, el efecto de las variables del sistema familiar no puede ser ignorado.

Al contrario, las historias características, así como las dificultades propias de estas empresas, sólo se pueden entender mediante un cuidadoso análisis del sistema familiar. El desafío para el intervencionista es desarrollar un esquema operativo que diferencie la dinámica familiar de las operaciones del negocio. Con el fin de ser efectivo, debe atender a los puntos de unión principales entre los dos sistemas y a la naturaleza de los procesos diferenciales que dan lugar a un comportamiento organizativo adaptable o no.

Una vez desarrolladas las dimensiones clave que afectan a la adaptación del negocio familiar, pueden ser usadas para el diagnóstico de casos particulares y como guía para el proceso de intervención.

2.3 LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR.

La sucesión suele considerarse como un obstáculo a superar de la manera menos incómoda posible para la empresa y para la familia. Sin embargo, se olvida, con frecuencia, que es una etapa más en un proceso de crecimiento y desarrollo de una entidad viva e independiente, la empresa, cuyo ciclo de vida no coincide con el de su fundador o sucesores Fernández Gimeno (1999). A veces, el hecho de que éstos no lo valoren de igual forma, da origen a problemas, e incluso al fracaso, en el intento de una sucesión que no ha sido concebida con toda su amplitud y alcance.

El derecho de propiedad actual o futura sobre la empresa, da el poder a sus dueños de decidir quién debe dirigirla y el de disfrutar de sus beneficios en provecho propio. Pero deben respetar y satisfacer las necesidades vitales que, en cualquier momento, pueda detentar la empresa a riesgo de quedarse sin derechos y sin empresa. Lógicamente se puede deducir que no se heredan las empresas, sino la responsabilidad de hacerlas crecer y desarrollarse hasta el límite de sus posibilidades Gallo (1996).

La sucesión exige el diseño de un proyecto estratégico que sea el gran movilizador de toda la energía humana, familiar y no familiar, al servicio de esta visión de futuro. Entenderlo como simple “sustitución de capitales” es no haber profundizado en la naturaleza de la empresa familiar con el riesgo de naufragio asegurado.

Si abordamos el tema sucesorio como un proceso en el tiempo que nos permita elaborar un proyecto de futuro, vertebrador de todos los objetivos y estrategias, propuesto por el equipo humano comprometido con la continuidad de aquella empresa familiar en concreto, podemos agrupar a sus protagonistas en dos grandes bloques Gallo (1996):

- a) la familia con sus expectativas, capacidades y alcance de sus sueños.
- b) la empresa con sus demandas, oportunidades y recursos disponibles a ofrecer.

Por lo que a la familia se refiere, hemos de considerar distintos factores. Uno de ellos es en qué generación se encuentran. No es lo mismo el paso de primera a segunda que el de las siguientes; pues ya es un camino que hemos recorrido, lo que no quiere decir que sea difícil de

recorrer y superar. Si se sucede sólo a un fundador, representa una dificultad menor que si son varios. Si existen experiencias anteriores dependerá del recuerdo, agradable o desagradable que perdure, el que puedan ser más o menos traumáticas o fáciles de plantear.

A medida que avanzan las generaciones, aumenta con ellas el número de posibles candidatos, a ser sucesores, con el consiguiente incremento de su complejidad Amat i Salas (2000). Además, es importante tener en cuenta el momento personal y profesional en que se encuentre el sucediendo, junto a su estado de capacidad-disponibilidad física y mental. Y de forma muy especial, el espacio que viene ocupando en la organización y su estilo de liderazgo son otros factores importantes.

Continuando, se debe analizar, según Rodríguez Díaz (1999), cómo se relacionan entre sí los posibles sucesores, su nivel de preparación, su experiencia en otras empresas, y si ya están trabajando en la propia empresa, la imagen que se han creado con sus intervenciones profesionales y su relación con los demás familiares y no familiares empleados en la empresa familiar. Y, finalmente, los valores sustentados por la familia y traspasados a la empresa, modelo de interrelación interna junto al papel que desempeñan los “príncipes consortes” y demás poderes en la sombra de origen familiar.

Por otro lado tenemos la organización y su momento histórico actual Calavia (1999). En él se encuentran aquellos factores fundamentales para construir un proyecto, pero que son comunes a cualquier empresa sea o no familiar. Son el sector y mercados donde opera, nivel de desarrollo de su organización, capacidad de su equipo humano, alcance de su tecnología propia, posibilidades de internacionalizarse, sensibilidad a cooperar con otras empresas, horizonte y riqueza de sus sueños de futuro.

Se trata pues de aprovechar esta etapa de desarrollo en el ciclo vital de la empresa para construir y hacer realidad algo con futuro, donde tengan cabida todos aquellos que hayan sabido y querido hacer su aportación profesional para la continuidad de la organización.

2.3.1 EMPRESA Y FAMILIA A LO LARGO DEL TIEMPO, DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS.

El enfoque sistémico es un conjunto de principios generales derivados de diferentes disciplinas, que nos sirven para explicar fenómenos de las ciencias naturales y sociales. El pensamiento sistémico es también una sensibilidad especial hacia las relaciones de mutua influencia que se establecen en los sistemas vivientes, y que les confiere su amplia variedad de posibilidades de acción y reacción.

Desde esta perspectiva, la empresa consiste en un conjunto de elementos, personas, con capacidad de auto-organización, unidos bajo una finalidad común e interrelacionados entre sí. Estas relaciones serán muy evidentes o muy desconocidas, pero es importante ser consciente de que esa relación existirá. Eso supone que cada vez que se mueva uno de los elementos de ese sistema todos los otros se verán afectados, aunque no necesariamente sepamos cómo.

En la empresa familiar, el dibujo es más complejo Cabrera y García Falcón (1999), porque no sólo debemos atender al sistema empresa sino también al sistema familia, en una relación de mutua influencia, cuyas pautas de relación y de acción deberán regularse y organizarse. Contemplar la empresa familiar como un doble sistema en interacción supone romper con la concepción de linealidad en la relación causa-efecto. Los procesos se deben a influencias múltiples, tanto externas como internas, que sólo podremos percibir si mantenemos una mirada de globalidad en relación al sistema y su entorno.

En la empresa familiar, en una misma etapa temporal, se desarrollan dos procesos, el ciclo de vida de la familia y el desarrollo de la empresa. Dos sistemas con funciones y objetivos diferentes, pero organizados y potenciados por las mismas personas Seymour (1993).

En una primera etapa, la del fundador, ambos sistemas se complementan y generan un vínculo fuerte en la empresa familiar. Con el paso del tiempo la familia crece y la empresa se supone que también. Las necesidades tienden a divergir y desde dentro no es fácil que surjan de forma espontánea mecanismos correctores. Es necesario crearlos de manera expresa, de lo

contrario es probable que los acontecimientos acaben desestabilizando al sistema empresa familiar.

Las personas tienen, por lo tanto, un papel muy diferente en uno u otro sistema. Así, las personas en las empresas tienen razón de ser en tanto contribuyen al objetivo del grupo. En la familia la consideración es contraria; la persona es un fin en sí mismo. La persona tiene razón de ser en la familia por el hecho de haber nacido en ella, siendo las incorporaciones por nacimiento o por la creación de lazos afectivos, como el matrimonio y la salida por defunción o por una dificultad de relación, como el divorcio, generando una profunda crisis en el sistema.

Por el contrario, en el sistema empresarial, si una persona no aporta al grupo de manera satisfactoria, el sistema lo expulsa, sin que esto genere un problema mayor. Los lazos de unión en la familia son lazos afectivos, mientras en la empresa son relaciones formales centradas en el interés Seymour (1993).

Otra diferencia importante está en el concepto de justicia. En la empresa la justicia se relaciona más con la contraprestación. Lo justo es dar más al que aporta más. Así tendrá más poder el que sea capaz de crear más valor, se le pagará más al que más aporte, etc. En la familia el concepto de justicia tiene que ver más con la igualdad o con la necesidad; así, por ejemplo, los padres tienden a tratar a los hijos por igual Gersick et al (1997).

La convivencia de ambos sistemas hace que los criterios se confundan. Eso lleva a que la empresa tenga tendencia a ser más paternalista, orientación a las personas, que existan estructuras más informales y emocionales, que se premie la fidelidad, etc. Igualmente estas familias pueden tener una mayor orientación productiva, quizá una jerarquía más marcada y trazos de contraprestación en los conceptos de justicia.

La confluencia de los dos sistemas no siempre es armoniosa. Desde el punto de vista de la sucesión, la familia le dirá al padre que todos los hijos son iguales y que, por lo tanto, todos deben tener igual remuneración o cuotas de poder iguales. Por otro lado, la empresa dirá al empresario que sólo quieren que se incorporen a ella los hijos más potentes, que deben estar remunerados por criterios de mercado, y que el sucesor deberá ser el mejor posible, ya sea hijo o no. El empresario se encuentra sometido a presiones difíciles de integrar.

En conclusión la empresa familiar, para Cabrera y García Falcón (1999), si es definida por sus creadores o continuadores con voluntad de evolución desde esta perspectiva, debe tener presente que asume una doble conducción hacia el futuro. Por un lado el desarrollo, crecimiento y evolución de una familia, que tenderá a crecer, a diferenciarse y a ampliar en su interior intereses y capacidades diversificadas. Por otro lado, la empresa que evoluciona a tenor del impulso emprendedor que le anima más las circunstancias de su entorno. Los puentes de relación que favorecen la proximidad o distancia entre la familia y la empresa no se realizan de manera espontánea. Deben ser organizados, establecidos y regulados para que ambos sistemas puedan beneficiarse de los intereses que tienen en común.

2.3.2 ETAPAS DE DIFERENCIACIÓN ENTRE EMPRESA Y FAMILIA.

Galve y Salas (1993); proponen en el siguiente esquema, el paralelismo en el ciclo de vida, entre la empresa y la familia.

PRIMERA GENERACIÓN

CREACIÓN DE LA EMPRESA

- Familia y empresa crecen juntas. Escasa diferenciación entre ambas en cuanto a objetivos, necesidades, cauces de relación reglados y entre los intereses de la familia y de la empresa.
- Fronteras poco definidas, mantienen una relación dominante de simbiosis.
- Los valores dominantes son trabajo y sacrificio. Se valora la formación de los hijos, para introducir una capacidad adicional al futuro de la empresa.
- La “cultura” de la empresa es la “cultura familiar”.

PREPARACIÓN DE LA SUCESIÓN

- Crecimiento diferenciado. La familia ha crecido y se ha extendido. Se expresan las diferencias.

- La empresa está en una etapa de desarrollo concreto. Es probable que no pueda incorporar a todos los nuevos miembros familiares. A menudo no se reglamentan las necesidades e interés de empresa y familia.
- Se integra el valor capacidad. Se puede delegar la autoridad. Se debe ganar el liderazgo.
- La “cultura” puede ser motivo de divergencias entre generaciones, posicionadas entre conservar y cambiar. Los sucesores son juzgados en virtud de los valores de la generación anterior.

SEGUNDA GENERACIÓN

- La familia repite el proceso de ciclo vital. Las diferencias entre familia y empresa están regladas.
- La empresa sigue su desarrollo. Los miembros familiares tienen una vinculación a la empresa de diverso grado.
- Integración de no familiares. Coincide con una cultura en la empresa regida por criterios empresariales. Crisis de identidad familiar. Se pierden reglas informales y el poder de la familia queda más delimitado.
- “Cultura” propia de la empresa.

PREPARACIÓN LA FUTURA GENERACIÓN

- Los valores empresariales son dominantes. Reglamentación compleja. Institucionalización de las relaciones entre empresa y familia.
- La “cultura” de la empresa integra muchos valores de la cultura familiar como señal de identidad.
- Regulación de los diversos sistemas de información entre familia y empresa.

En este diseño esquemático hemos recorrido procesos de dos generaciones, en los cuales vemos cómo la familia repite un modelo de desarrollo previsible desde las etapas del ciclo vital.

La empresa no sigue un ciclo biológico y no nos es útil utilizar analogías biológicas en la descripción del desarrollo temporal de la empresa. La empresa es creada, se desarrolla y se

transforma, adoptando muchas formas; puede cerrar y desaparecer, puede ser vendida y pasar a otros propietarios, puede integrarse en otra compañía, puede ampliarse y crear nuevas empresa, etc. En cualquier caso Bueno Campos (2000), su evolución vendrá definida por su capacidad de adaptarse al mercado, de ser competente, de haber desarrollado modelos operativos funcionales con las necesidades económicas y sociales de su entorno.

Sin embargo, la cuestión que subyace en el proceso de evolución de la empresa familiar es cómo se produce el paso de una a otra generación y cómo se prepara cada generación para que pueda asumir la creatividad y experiencia necesaria para liderar una nueva etapa del desarrollo Fernández Gimeno (1999).

Ateniendo a la variable tiempo, podemos pensar que la sucesión premeditada y organizada es un contratiempo, puesto que se trata de promover un cambio antes de que las circunstancias nos obliguen a ello. Se trata de prever y poner a funcionar un proyecto de sustitución cuando el empresario se siente en plenitud de conocimientos de capacidad y experiencia.

Sin ninguna duda se requieren dotes de visión empresarial para iniciar un proceso destinado al futuro, en el cual se dibujan los diferentes actores que pueden llevar adelante el nuevo proyecto de futuro, mientras que los líderes del momento actual asumen ocupar para entonces un lugar de consejo y asesoramiento.

Este posible proyecto de futuro, que da paso a la siguiente generación, requiere de la participación, compromiso y acuerdo de los gestores actuales y de los posibles gestores del futuro. Es importante tener en cuenta que no sólo estamos hablando de la gestión empresarial, también requiere que la familia exprese sus opiniones, expectativas, intenciones, compromisos, etc., referidos a su participación en la empresa.

¿Cómo hallar un sistema que permita abrir este conjunto de expectativas, de explicitación de intereses, de manera positiva y con resultados favorables a la transformación estructurada y ordenada?. La respuesta está en el análisis de cada situación y a diferentes niveles.

Las interrelaciones entre empresa y familia

Una de las primeras dificultades que aparece es la necesidad de un modelo que permita ordenar y entender estas interrelaciones. El modelo que a continuación proponemos, según Smith y Berg (1987), permite definir el conjunto de relaciones en cuatro niveles diferentes entre sí, pero fuertemente interrelacionados. Un nivel ideológico, uno político, uno económico y uno de continuidad.

El **nivel ideológico** es el ideario de una empresa familiar. Engloba desde concepciones profundas de cómo una empresa familiar interpreta el mundo, pasando por los valores que practica, hasta elementos más visibles como la cultura empresarial y el capital dominante.

El **nivel político** es el ámbito de las relaciones de poder, de la capacidad de influir en el comportamiento de los otros. Conocer el plano político de una organización supone definir los flujos y los depósitos de información formal e informal, la estructura de gobierno y operativa, los sistemas de acceso a los puestos de trabajo, los procesos fundamentales de tomas de decisiones, las expectativas de crecimiento y expansión, etc.

Es frecuente encontrar poderes en la sombra, personas que de hecho tienen capacidad de influencia que no se corresponde con su situación en la estructura formal, los cónyuges, un antiguo socio, un asesor de confianza, una abuela, etc. Estos actúan como tales cuando la estructura organizativa de la empresa familiar no les deja un espacio para opinar. Muchas decisiones no se entienden sin conocer la existencia de estos poderes.

El **nivel económico**, hace referencia a las relaciones económicas entre empresa y familia, es decir, a cómo se fijan las remuneraciones, las políticas de dividendos, de financiación, el uso de los activos, etc.

El **nivel de continuidad** tiene que ver con las capacidades que tenga el propio sistema para perpetuarse a lo largo del tiempo, es decir, con la dependencia que tenga el empresario, con las capacidades que se desarrollen en las siguientes generaciones, con la existencia de una estructura empresarial sólida, con los mecanismos de sucesión existentes, la generación de

proyectos de futuro que atraigan a las diferentes vitalidades, a los sistemas de transmisión de la propiedad, etc.

Toda empresa familiar tiene una estructura de cuatro niveles, de un tipo u otro. Es una estructura dinámica, que se construye a partir de la interacción de los diferentes elementos del sistema. El nivel ideológico condiciona a todos los demás, define el grado de apertura del sistema para incorporar nuevos elementos o permanecer fiel al esquema existente. Es importante comprender que el nivel ideológico es conceptual y permite interpretar la realidad, mientras que el resto de niveles son de tipo operativo.

Una parte del éxito sostenido en el tiempo de la empresa familiar estriba en cómo es capaz de generar un plano ideológico que le proporcione estabilidad y que, a la vez, le permita incorporar nuevas aportaciones del exterior y sobre todo de las nuevas generaciones. No existe un esquema de cuatro niveles bueno o malo, sino que existen esquemas que son más adecuados que otros. Explicitando los cuatro niveles, se identificarán las fortalezas y debilidades de la empresa familiar Lansberg (1999).

2.3.3 LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: CONSEJO DE FAMILIA Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Desde la lógica sistémica, la clave del éxito en la empresa familiar es la gestión de la intersección de ambos sistemas: el sistema familiar y el sistema empresa.

Esta intersección no puede quedar sin dirección, sin estrategia, sin previsión ante los cambios que van sucediendo, y, por lo tanto, sin recursos ni mecanismos de adaptación y acomodación. No existe familia sin reglas, jerarquías e historia, y hay un aprendizaje de cómo se actúa en la empresa. Cada uno sabe el lugar que ocupa y qué se espera de él, y es comprensible que así sea.

La empresa es un sistema organizado que le proporciona la capacidad de ser eficiente. Pero el espacio de intersección empresa y familia está, realmente, poco definido. Muchas empresas familiares han hecho procesos de delimitación, para resolver el conjunto de aspectos

de interés común. Son las empresas que superan el paso del tiempo y que pueden introducir los cambios necesarios para seguir funcionando como tales.

Otras empresas, no han gestionado, ese sistema organizado, y las cosas van bien, hasta que llega un momento en que ambos sistemas van aumentando los niveles de complejidad internos y externos, y se van expandiendo en busca de sus intereses y objetivos hasta que chocan: los conflictos resultantes se van a cobrar un alto precio, ya sea a los miembros familiares, a la empresa o a ambos.

Las relaciones familia/ empresa generan con frecuencia problemas debido a los pocos esfuerzos dedicados a gestionarlas Arquer (1979). En una empresa en la que falte gestión de ventas, de producción, o de información surgirán problemas. De la misma manera, si no se le dedica atención a las relaciones empresa/ familia también es altamente probable que éstas acaben siendo disfuncionales.

Institucionalización significa diseñar reglas, jerarquías, objetivos y funciones que permitan regular la intersección descrita, para que surja el potencial creativo y adaptador útil para ambos sistemas. Para ello es importante contar con una variedad suficiente de herramientas.

Las diferencias entre empresa y familia deben ser expuestas en espacios donde éstas sean reconocidas como legítimas, y se puedan establecer procesos comunicativos que permitan que sean integradas por el sistema Neubauer y Lank (1999).

Existe un espacio donde “la familia habla”, aquí la familia define sus relaciones internas, entre sí, y con la empresa. El formato elegido por la familia para que hable debe ser el adecuado para las circunstancias. El rango de posibilidad supone desde una simple reunión semestral o la constitución de los consejos de familia. Son formas en las que la familia participa de lo que ocurre en la empresa, y se ponen en común expectativas e intereses respecto de la misma.

En el caso de familias dispersas, y con escasa frecuencia de encuentro, es conveniente crear razones para que la familia comparta, no sólo espacios formales de consejo, sino espacios informales de ocio y diversión.

Otro espacio es el referido a “la familia gobierna”, para centrar la atención en la continuidad y la buena gestión de la empresa, un espacio de reflexión y de interlocución. El objetivo debe ser gobernar la compañía, prestando especial atención a los procesos de toma de decisiones.

En este sentido, para que una empresa sea competitiva deberá estar dirigida por profesionales, lo cual tiene relación con la capacidad y con la ética, no sólo con pertenecer a la familia. Se debe conducir a la organización a sus objetivos y a una ética empresarial que anteponga el bien común a los intereses particulares.

Sobre todo deben existir unas reglas del juego aceptadas, que regulen el conjunto de relaciones que se producen.

Es bueno crear los espacios anteriormente descritos, delimitando sus funciones y sus objetivos. Esto permite trabajar para desarrollar una empresa competitiva de una familia cohesionada Fernández Gimeno (1999).

En este sentido, el consejo de familia es útil para transmitir información, escuchar opiniones, cuestionar, prever sucesos posibles, reglamentar y delimitar. Es un importante espacio de aprendizaje, donde las generaciones futuras escuchan y aprenden, donde también deberán resolverse malentendidos, tomar decisiones difíciles, restringir y regular.

Su función es identificar y reconocer la implicación y los diferentes méritos de todos los integrantes; además, expresa los diferentes intereses existentes y regula el equilibrio de intereses compatibles entre familia y empresa. Por otra parte, también estructura los canales de información y las conexiones con el conjunto de sistema empresarial. Y, finalmente, es el que integra los cambios que se van sucediendo en la familia, reglamentando las compatibilidades con los cambios que se suceden.

El consejo de familia permite un proceso integrativo con las diferentes fases a recorrer: integración de todos los miembros familiares en la delimitación familia-empresa y la apropiación de una cultura relacional compartida. Y también posibilita el análisis y la previsión de futuro, y la consiguiente reglamentación. Si ya existe un protocolo, hace factible la revisión y posible ampliación del mismo como mínimo una vez en cada generación.

Por su parte, el protocolo familiar Pont (1999), es el documento escrito que recoge el esfuerzo de construcción por anticipado de las futuras pautas de relación entre empresa y familia. Nace como iniciativa familiar, y se va desarrollando y completando con el transcurso de los años.

Consiste en el conjunto de normas, límites y acuerdos con las que sucesivas generaciones se han dotado para regular su relación con la empresa. Proporciona una historia común por todos aceptada. Si lo hecho es insuficiente, se establecen nuevas pautas y nuevas regulaciones. No es un documento estático, sino que va ampliándose. Es útil porque explica las reglas de funcionamiento, obliga al consenso y al respeto de las mismas. La interiorización de las reglas no escritas puede hacer que se diluyan con el tiempo, o que sean sujetas a interpretaciones personales, mientras que la plasmación escrita de las mismas les da una mayor entidad.

Las temáticas específicas, para Smith y Berg (1987), dependerán de las características familiares y empresariales, pero como orientación genérica deben recoger los aspectos definidos anteriormente en los cuatro niveles o planos:

- **Plano ideológico**, el conjunto de creencias, valores, tradiciones que confieren identidad familiar y que deben ser respetadas y transmitidas entre las generaciones.
- **Plano político**, regulación de los derechos y deberes de los familiares en el nivel político, es decir las relaciones de la familia en los procesos de toma de decisiones.
- **Plano económico**, formas de facilitar desarrollos financieros autónomos entre familia y empresa.
- **Plano de continuidad**, creación de proyectos empresariales, liderados por las nuevas generaciones con la legitimación y el apoyo de la generación en el poder. Diseño de los

tiempos y los procesos necesarios para una transmisión de las distintas expresiones del poder dentro de la organización empresarial.

En el protocolo familiar todos los familiares deben sentirse partícipes, para que tenga una función de vínculo Trías (1989). Es un conjunto de normas y reglas acordadas desde el consenso, y su función es delimitar y unir a la familia bajo unas leyes reguladas desde una perspectiva de grupo. Debe ser realizado por sus integrantes, pues es poco útil si es copiado o si sigue unas pautas genéricas, aunque puedan buscar ayuda externa.

En la empresa familiar la coincidencia entre propiedad y gestión tiene ventajas; pero, esta coincidencia lleva al empresario a asumir riesgos, no valorar bien alguna decisión trascendental, confundir su papel en la familia con el de la empresa, etc, Pithod y Dodero (1987).

El empresario, persona única, juega a “padre” de la familia y “director” de la empresa; esto hace que en la práctica se confundan papeles, por ejemplo, es poco realista que un padre o una madre evalúen a sus hijos para asignarles posiciones en la compañía.

En este sentido el consejo puede ser útil para realizar planteamientos sobre la sucesión, para abrir el sistema empresarial, etc. En definitiva, es el que puede velar por que la empresa se rija por la lógica empresarial y no por la familiar. Es bueno que este integrado no sólo por familiares, sino por algún alto ejecutivo no familiar y expertos no ejecutivos ajenos a la familia. Estos consejeros deben tener suficiente valía profesional para poder mantener una independencia de criterio, y que al mismo tiempo sean apreciadas por la familia. Su objetivo va a ser velar por la gestión de la empresa, para asegurar su continuidad en el tiempo, luego actúan como interlocutores entre la familia y la dirección.

Sus responsabilidades prioritarias son la definición de los objetivos generales y de las estrategias de la compañía, asegurar su puesta en práctica, la elección y sustitución del director general, dar soporte a la dirección, resolución de conflictos, participar en las decisiones “importantes”, preocuparse por la continuidad de la empresa y tratar de temas relativos a la familia.

2.3.4 EL PODER SUCESORIO.

Es difícil que los padres valoren con realismo las cualidades de sus hijos, Rodríguez Díaz (1999). Se trata de un trabajo para profesionales que no es fácil. Por ello, se debe contar con agentes externos de la empresa que evalúen objetivamente los intereses, aptitudes y competencias del supuesto sucesor, su capacidad para dirigir la empresa familiar.

Las estadísticas más pesimistas, según Gallo y Estapé (1992), parecen confirmar que la sucesión en las familias con negocios es un asunto arriesgado. En un tiempo se creía que sólo una de cada tres empresas familiares continuaban en la familia en la 2ª generación. También se creía que menos de una de cada tres empresas en una 2ª generación continuaba bajo control familiar en la 3ª. Aunque estos datos se han demostrado poco fiables, no cabe duda que la sucesión en la empresa familiar es un asunto muy complicado y que muchos negocios familiares cierran o pasan a otras manos porque la familia no ha sido capaz de gestionar satisfactoriamente el problema de la sucesión. El escenario peor es aquel en que el fundador muere repentina o inesperadamente sin plan alguno de sucesión. También es desgraciado el caso en que el fundador prolonga excesivamente su mandato, incluso después de perder su lucidez a causa de la edad o enfermedad. También puede ocurrir que el fundador se retire demasiado pronto, antes de que el sucesor haya adquirido los conocimientos o la experiencia necesarios para desempeñar su liderazgo.

Uno de los mayores riesgos que amenazan la continuidad, la sucesión de la empresa familiar, es la incapacidad para separar el “hoy” del “mañana”. La 2ª generación está formada por adultos que buscan respuesta a algunas preguntas más básicas relacionadas con la sucesión. Y la única respuesta es que no habrá respuesta hasta que desaparezcan los padres. La solución inter-generacional, para Fernández Gimeno (1999), puede provocar tensiones, pero es absolutamente necesario que mayores y jóvenes entiendan los “hoy” y los “mañana” de unos y otros, así como sus sentimientos respectivos.

Una vez que la familia decide continuar con la empresa ha llegado el momento de planificar el proceso de sucesión. El cambio de gestión supone mucho más que la búsqueda de un nuevo presidente ejecutivo. La sucesión es un proceso familiar total que afecta a todos los miembros de la familia de forma profunda y diferente: supone un cambio permanente del

sistema familiar. Suele ser frecuente que el nuevo líder de la empresa se convierta también en el nuevo líder de la familia.

El “cuándo” es casi tan importante como el “cómo” elegir al nuevo líder. La sucesión puede ser gradual y ordenada, pero suele ser normal que se elija al sucesor demasiado tarde, cuando el líder de la empresa muere o sufre una incapacidad. El sucesor no cuenta con un plan de asunción gradual del liderazgo, sino que tiene que hacerse cargo del negocio en un momento de crisis. Si, por el contrario, la elección tiene lugar con excesiva antelación, el sucesor puede impacientarse ante la resistencia del mayor a ceder el poder.

El éxito de la gestión del nuevo líder exige una evaluación de su rendimiento. El traspaso de la gestión financiera y personal podría requerir algo más de tiempo. La evaluación del nuevo líder es una de las funciones primordiales del consejo de administración.

La cuestión de la sucesión es muy importante para las empresas familiares. Una de las primeras responsabilidades del máximo ejecutivo de una compañía, tras su designación, es seleccionar y preparar a su sucesor Rodríguez Díaz (1999). Algunos de los máximos ejecutivos de empresas grandes planifican muy bien su sucesión; otros fracasan en el intento. Suele darse una alternancia de líderes fuertes y débiles, como si un máximo ejecutivo fuerte eligiera a un sucesor débil que no pueda igualar sus éxitos y un ejecutivo débil eligiera a un sucesor fuerte que pueda relanzar la compañía.

Hay algunos procedimientos sucesorios que dan resultado tanto en las empresas grandes como en las familiares. A continuación exponemos, siguiendo a Powel (1995), algunas sugerencias para las empresas familiares:

1. Momento oportuno. Si el sucesor ha de ser un miembro de la familia, conviene elegir bien y hacerlo pronto. Hay que dar tiempo para adaptarse, o para abandonar; por lo general, saben de antemano lo que se prepara.

2. El organigrama invisible. Conviene que exponamos el organigrama “invisible” a nuestro sucesor, explicándole nuestro análisis de las personalidades, del poder y de la influencia de los

empleados más importantes. Cuando llegue el nuevo líder, ambos organigramas, el invisible y el oficial, cambiarán.

3. Los poderes ocultos. En toda organización existen individuos que conocen perfectamente todas las cuestiones relacionadas con la misma, ya sean positivas o negativas, es el caso de muchas actuaciones anteriores o, incluso, actividades que rozan la legalidad. El líder debe asegurarse de que su sucesor sabe quiénes son estos personajes; puede que no ocupen altos cargos (que sean administrativos, investigadores o secretarías) pero es esencial contar con su apoyo. El líder debe utilizar su prestigio para traspasar a su sucesor la lealtad de estas personas.

4. Normas no escritas. Conviene que el líder explique las normas no escritas, las jerarquías de hecho, los calendarios ocultos y las reglas de comportamiento que constituyen también la cultura de la empresa. Ni siquiera los sucesores que provienen de la casa conocen siempre estas sutilezas, ignoradas por la mayoría del personal. Los sucesores suelen trabajar bajo la hipótesis de que “se supone que saben” porque pertenecen al clan familiar. Pero no es así. Resulta difícil enfrentarse a lo que uno debe conocer pero no conoce; por eso conviene que el líder explique a su sucesor estos matices, por simples que parezcan. No importa si todo parece muy elemental. En el caso de la EF un buen método de enseñanza es el estilo de aprender observando. Los jóvenes necesitan una persona ajena que pueda revitalizar el proceso de enseñanza.

5. Rivalidad y competencia. La competencia desde pequeños por ganarse la aprobación de su padre, no necesitan a nadie que les empuje a competir.

6. Los cambios. No es conveniente que el líder haga de su sucesor un esclavo de sus ideas. Es natural que el mayor quiera continuidad y que los cambios introducidos por el sucesor hicieran su ego, pero hay que ser realista. Se trata de una de las lecciones más difíciles de la sucesión familiar.

7. Caracteres hereditarios. El líder debe compartir sus opiniones sobre el personal, pero sin imponerlas, reconociendo su parcialidad. Hay veces en que, sin darnos cuenta, podemos perjudicar con nuestros comentarios a un empleado. El mayor debe aceptar la posibilidad de

que su sustituto establezca una relación mejor que la suya con ciertos ejecutivos. Cuando los hijos se enfrentan a una situación nueva, tienden a reaccionar igual que sus padres hasta que aprenden a desarrollar sus propias reacciones.

8. Sin alabanzas excesivas. Hay que dejar que sea el sucesor quien justifique sus propios méritos. Una valoración exagerada de las cualidades del sucesor empujará a éste a perseguir expectativas poco realistas y a fracasar probablemente en el intento; el resultado es la irritación y la frustración. Es necesario evitar una presentación exagerada y dejar que sea el sucesor quien se labre su prestigio. Si lleva el apellido del fundador; ya tiene suficiente la cara encima. Dejémosle que se fije en sus propios objetivos, recoja el fruto de sus éxitos; que se gane el apellido ante los demás empleados.

9. Empezar por los temas difíciles. El sucesor debe profundizar por sí mismo,, sumergiéndose desde un principio en los temas más complicados, aún a riesgo de agobiarse. Debe enfrentarse desde el principio a los retos más duros. Hay muchos sucesores a quienes se protege de los temas complicados, cuando lo que conviene es que se enfrenten pronto a las alternativas más complicadas y que, luego, mantengan sus decisiones.

10. Soltar las riendas. No hay forma de asegurar el éxito del sucesor. Hay que preparar el terreno, fijar los plazos y luego alejarse. Sin embargo, en la empresa familiar esta cuestión es compleja. Por lo general es probable que el líder considere insatisfactorios a sus sucesores y tenga la tentación de intervenir de nuevo. Lo más probable es que critique a sus hijos por permitir el deterioro de la calidad y por tratar inadecuadamente a “su gente”.

Centrándonos en el proceso de sucesión, el planteamiento deberá ser diferente en función del grado de complejidad que tenga la familia. Éste normalmente está relacionado con la generación en la que se encuentra la familia propietaria de la empresa.

En este sentido, la sucesión en la empresa familiar debe ser contemplada desde dos puntos de vista diferentes, pero estrechamente relacionados: sucesión en la propiedad y sucesión en la gestión.

La **sucesión en la propiedad** debe ser realizada teniendo en cuenta su impacto en la gestión, para que refuerce el proyecto empresarial y mantenga el control del mismo. Debe

estar bien estudiada desde la perspectiva jurídica y tributaria, así como conocida y, a ser posible, consensuada con los herederos.

La **sucesión en la gestión** es un proceso complejo, relacionado con el poder de las personas dentro de la organización.

La realidad siempre es que el proceso sucesorio está afectado por numerosos detalles específicos de la empresa y de la familia, que hacen que el proceso sea único. El modelo del poder desarrollado por Trow (1961), permitió a los empresarios familiares guiarse y saber dónde estaban en este proceso de equilibrio-desequilibrio. Este autor distinguió tres fuentes de poder en la organización:

Autoridad; poder en una organización, fruto del lugar que ocupa una persona dentro de la estructura de manera reconocida. La propiedad y la posición legítima en la estructura jerárquica son fuentes de autoridad.

En ocasiones, la posición en la estructura no conlleva la cuota de autoridad correspondiente. Así, resulta frecuente la figura de directores generales no familiares que no tienen el poder que les correspondería, al ser deslegitimados por las actuaciones del presidente o de otros familiares.

Conocimiento; conjunto de saber, informaciones y habilidades que una persona puede operativizar en la organización.

Liderazgo; conjunto de características personales que hacen que una persona tenga seguidores. Es una relación entre el líder y el seguidor que hace que el segundo siga al primero. La legitimidad del liderazgo la da el seguidor. Tiene que ver con las características personales del líder.

Así, un empresario tiene autoridad porque es el propietario y/o por su función directiva, que tendrá en la medida que conozca las claves de su negocio y de su organización, y será líder en la medida en que las personas le sigan. Cada empresa familiar tiene una estructura de poder que resulta de la combinación de las tres fuentes Trow (1961).

Actualmente, las empresas se mueven en un entorno de cambio cada vez más rápido, aumenta el componente de conocimiento como fuente de poder y éste está presente en los distintos niveles de la organización. Las empresas deberán esforzarse en aprender a coordinar mejor los diferentes conocimientos repartidos por la organización Davis et al (1998).

Esto no es neutro a efectos de las fuentes de poder que debe utilizar la dirección de la empresa familiar. Así, la autoridad está basada en una estructura de mandato-obediencia. Hay quién está legitimado para tomar las decisiones y el resto las cuestiona por definición. La autoridad se combina mal con altas niveles de conocimiento.

La sucesión supone un cambio en la estructura de poder debido a los ciclos de vida de las diferentes personas protagonistas, Gersick et al (1997). El diseño de un proceso sucesorio es muy importante que se base en la definición de una estructura de poder actual y de una estructura de poder futura coherente y potente para la próxima generación.

El conocimiento se adquiere a través de la formación y del entrenamiento realizado en el trabajo, y de sus experiencias. El desarrollo del conocimiento en la siguiente generación no limita el de la generación en el poder, sino al contrario. El conocimiento es un bien que aumenta al compartirse. Resulta frecuente que los empresarios quieran que la siguiente generación lo desarrolle.

Con respecto al liderazgo la cuestión suele ser bien diferente. Este no puede ser transmitido por un acto de voluntad de una generación a otra Tichy (1986). El desarrollo del liderazgo en la siguiente generación puede afectar al de la anterior si ambos liderazgos rivalizan, lo cual puede llevar a una crisis interna, cuando el triunfador sea el de la siguiente generación, o a frustrar el proceso en el caso en que lo sea el de la generación en el poder. La situación óptima es desarrollar liderazgos compatibles, evolucionando el de la generación

anterior hacia un liderazgo más social y mental, y desarrollando en la generación emergente un liderazgo más efectivo, que tenga que ver con la resolución de problemas.

La autoridad no puede ser compartida. Si la generación entrante tiene autoridad eso será porque la saliente ha ido cediendo parte. Así, mientras según qué tipos de liderazgos son compatibles entre sí, la autoridad que tiene uno no la tiene el otro. Eso hace, que la autoridad sea el último elemento de poder en ser transmitido y que muchas veces la transmisión se produzca por mortis causa.

Para la transmisión de autoridad, según Tashakori (1980), es recomendable crear sistemas que permitan trocearla de manera coherente a través de un correcto uso de los órganos de gobierno. La cesión de autoridad no debe ser una dicotomía de todo o nada.

El agente actor principal en cada una de las variables es diferente. La adquisición de conocimiento tiene que ver, principalmente, con el diseño del proceso, con la motivación de la siguiente generación y con la capacidad del conjunto de la organización de construirse como una organización abierta al aprendizaje.

Con respecto al liderazgo, el agente principal es la siguiente generación. El liderazgo no le puede ser cedido o transmitido, debe ser ganado. La generación saliente debe centrarse en transmitir conocimiento y en facilitar el desarrollo de liderazgo, pero su papel fundamental estará en la cesión de autoridad, en la dosis y momentos oportunos Davis et al (1998).

2.3.5 ASPECTOS JURÍDICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.

El empresario podrá plantearse su sucesión desde tres perspectivas: esperar a transmitir su empresa familiar después de su fallecimiento, transmitirla en vida de forma gradual al objeto de ir incorporando a sus sucesores, o en bloque y por una sola vez sin esperar a su fallecimiento Calavia (1999).

Muchos empresarios prefieren ceder gradualmente su propiedad a medida que sus sucesores van adquiriendo la mayoría de edad, o atendiendo a la mayor o menor implicación que cada uno de ellos vaya asumiendo con respecto a la empresa familiar.

A continuación trataremos la sucesión hereditaria como modo de transmitir la propiedad, así como la transmisión “inter vivos” para aquellos supuestos en que la sucesión se pretenda realizar en vida del empresario. En ambos casos, los aspectos tributarios deberán ser tenidos en cuenta, y a ellos también nos referiremos más adelante.

2.3.5.1 La sucesión hereditaria.

En España conviven varias legislaciones civiles, cuya aplicación depende de la vecindad civil del causante, y que prevén tratamientos sensiblemente distintos en materia sucesoria Ten Pujol (1999).

La sucesión mortis causa o hereditaria se origina generalmente por alguna de las vías siguientes: la testamentaria y la intestada, que tiene lugar cuando el causante murió sin testamento. En el primer caso, la herencia se regirá por las cláusulas establecidas en el testamento, mientras que en el segundo, es el ordenamiento jurídico el que proporciona las reglas para determinar quién debe ser heredero.

Una tercera vía la constituyen los llamados contratos sucesorios. Estos contratos consisten en acuerdos bilaterales sobre la disposición de la herencia futura, y no son susceptibles de revocación unilateral, a diferencia del testamento que, por su propia naturaleza de acto unilateral y libre, es siempre revocable. Son contratos prohibidos, pero en el caso de las empresas familiares se permiten algunas modalidades.

En el testamento, el testador puede, junto a la designación del heredero, nombrar legatarios, que son sucesores sólo a título particular sobre bienes y derechos (e incluso obligaciones), concretos y determinados, y cuyo pago o satisfacción corresponde al heredero.

El testador goza en principio de libertad para disponer de la herencia. Ahora bien, existe el sistema de legítimas. La ley obliga a que una parte de la herencia quede reservada a

determinadas personas, llamadas legitimarios, empezando por los hijos y descendientes. La cuantía de la legítima varía mucho según el sistema civil aplicable.

La problemática que ello impone a la transmisión de la empresa familiar es diversa, teniendo en cuenta que la intención del testador-empresario será la de mantener la unidad del mismo y asegurar su continuidad.

2.3.5.2 La transmisión “inter-vivos”.

La compraventa es uno de los medios más habituales de transmitir la propiedad, pero su naturaleza jurídica impide que sea un instrumento idóneo en el contexto de una empresa familiar, Albesa (1992). Nuestro Código Civil la define, en el art. 1445, como “el contrato en virtud del cual uno de los contratantes se obliga a entregar una cosa determinada y el otro a pagar por ella un precio cierto, en dinero o signo que lo represente”. Los llamados a suceder lo harán por su condición y, precisamente por dicha razón, le sucederán sin que deban prestar contraprestación. El pago del precio constituiría una obligación que por sí sola podría ser obstáculo suficiente para llevar a cabo la sucesión.

La donación se define en el Código Civil, en su art. 618, como “un acto de liberalidad por el cual una persona dispone gratuitamente de una cosa a favor de otra, que la acepta”. La donación, pues, al no requerir la entrega de un precio como contraprestación se convierte en un instrumento muy adecuado para planificar la sucesión.

La sucesión en vida puede plantearse desde dos perspectivas, Aguilar (1998): la transmisión en bloque o la transmisión de forma gradual. La segunda, puede instrumentarse de distintas formas, entre las que destacamos las siguientes:

La **transmisión de la propiedad de las acciones/ participaciones**, reservándose el usufructo el empresario, constituye una forma a la que se acude para permitir la entrada de los sucesores de forma progresiva. Con ella, al empresario se le garantizará la percepción de determinados ingresos vía dividendos, correspondiéndole a su sucesor los derechos políticos. El usufructo podrá pactarse en concepto de vitalicio o, por un tiempo determinado en cuyo

caso, al expirar el plazo establecido, éste se extinguirá y el sucesor se convertirá en pleno propietario.

La institución del usufructo puede operar como una forma de instrumentar una sucesión gradual. Permite alcanzar dos objetivos; ceder a los sucesores derechos políticos respecto a aquellas acciones/ participaciones sobre las que se ha reservado el usufructo, transmitiéndoles, parte de la empresa familiar; y no desprenderse de la totalidad de su

patrimonio. El usufructo se nos presenta, pues, como un mecanismo ideal para facilitar la sucesión gradual.

También se acude a ampliaciones de capital por parte de los sucesores, lo que permite su incorporación de forma progresiva. Se exige desembolsar el valor nominal, en su totalidad en una S.L. y al menos el 25 % en una S.A. Se favorece la incorporación del sucesor con las ampliaciones de capital, pues adquirirá la titularidad de la empresa familiar. Pero se debe prestar atención a los efectos fiscales derivados de la renuncia a los derechos de suscripción preferente por parte del primitivo accionista, aunque pueden quedar corregidos con las correspondientes primas de emisión.

Hay diferentes situaciones especiales que se plantean. Primero, que la propiedad y gestión coincidan en la misma persona durante la primera etapa de la empresa familiar, nada tendrá que ver con la realidad cuando se incorporen a la empresa familiar los distintos sucesores. Cada uno de ellos, o en forma de grupo, representaran intereses y necesidades distintos. El capital humano, empresarial o financiero será disperso, y el poder que cada grupo ostente se ejercerá en el seno de la junta de socios y a través de los representantes designados en el consejo de administración.

La labor del que planifica su sucesión, según Calavia (1999), deberá centrarse en identificar los intereses de sus sucesores y delimitar la capacidad de decisión a ejercer. Es muy habitual transmitir la propiedad en proporciones iguales entre los hijos en la sucesión a la segunda generación; pero ello no será aconsejable cuando llegemos a la tercera generación.

Esta equidad es difícil de mantener cuando la unidad familiar está formada por diversos núcleos de intereses.

La continuidad en la empresa familiar no estará sólo basada en el mantenimiento de la condición familiar que la caracteriza, sino en un buen gobierno que pasará por un buen entendimiento de los familiares y por una buena gestión Calavia (1999).

Sentada la importancia de hallar las personas capacitadas para gestionar la empresa familiar, la diversidad de socios y por tanto de intereses dentro de la propiedad, también se

hará necesario plantearse la oportunidad de establecer una estructura adecuada para que en ella se pueda dar cobijo a las distintas necesidades de los socios.

Del análisis de la normativa destacamos que los intereses del capital financiero pueden hallar su protección de diversas formas. Una puede ser, a través, de la titularidad de acciones sin voto, que no llevan aparejadas el derecho de voto. Al accionista titular de acciones sin voto se le reconoce el derecho a recibir un dividendo adicional mínimo de un 5% del capital desembolsado por cada acción sin voto, y lo recibirá con carácter preferente a los restantes accionistas. Tendrá derecho tanto a su dividendo privilegiado como al ordinario.

La figura de las acciones sin voto, por otra parte, puede ser un camino adecuado para facilitar al fundador el ingreso de hijos o descendientes en la empresa familiar transmitiéndoles únicamente el valor económico de la acción, es decir, el dividendo, aunque en este caso superior al de otros accionistas, como hemos visto. De especial ayuda son este tipo de acciones para resolver situaciones delicadas como bien pudiera ser el hecho de existir en la familia personas que sufran disminuciones psíquicas, otorgándoles de esta manera una mayor protección económica.

Otro tipo de acciones, a tener en cuenta son las acciones privilegiadas, considerándose como tales aquellas que confieren a su titular ventajas o privilegios especiales Ten Pujol (1999). Estos privilegios deberán ser únicamente de carácter económico, sin que puedan emitir acciones que concedan a su titular el derecho a emitir más de un voto. Se consigue un doble

objetivo, conceder al titular poder para legitimarlo a la decisión sobre el proyecto de la empresa familiar y, además, determinados privilegios que le reconozcan esta participación activa y compromiso con la obra de la empresa familiar.

Es posible, en el entorno de la S.R.L., salvo que los estatutos lo prohíban, establecer que la distribución de los dividendos no se realice en proporción a la participación de cada socio en el capital social, sino, por ejemplo, reconociendo un dividendo privilegiado a determinados socios, detrayéndolo del repartible o considerándolo como un plus sobre el mismo. Será posible crear participaciones de voto plural, permitiendo este mecanismo poder reservar un mayor poder político dentro del seno de la EF para determinado socio o grupos de socios.

Hasta aquí, hemos visto, algunas de las figuras que la normativa societaria reguladora de las S.A. y de las S.R.L. nos permiten utilizar para reconocer determinadas situaciones particulares que se presentan habitualmente en el entorno de las empresas familiares las cuales nos permitirán, en algunos casos, dar una mayor protección a determinados socios, mientras que en otros nos permitirán limitar algunos derechos.

La transmisión de la propiedad debe analizarse también desde otro punto de vista. En el momento de planificar la sucesión deberá tenerse en cuenta el contenido de los estatutos sociales en cuanto a la regulación y limitaciones que respecto a la transmisión de acciones/participaciones establezcan Diez Picazo (1998).

La Ley de las S.R.L. partiendo de la condición de la sociedad personalista, prohíbe aquellas cláusulas que hagan prácticamente libre la transmisión de participaciones. Y es atendiendo a dicho carácter que establece un principio de libertad en la transmisión “*inter vivos*”, pudiendo este principio ser limitado por los estatutos.

Pero estatutariamente puede establecerse un régimen especial de transmisión, limitando o suprimiendo las adquisiciones libres o proponiendo formas alternativas o mixtas. Si nada establecieran los estatutos entrarían en juego las normas supletorias previstas por la ley de las S.R.L. La redacción de los estatutos adquiere en cualquier proceso de planificación sucesoria una especial relevancia porque se deberá plasmar la voluntad del fundador o socios sobre los aspectos relacionados con la transmisión.

Todo tipo de cláusula que someta la transmisión facilitará sin duda una sucesión acorde con la realidad de la empresa familiar, pues en ella podrán tenerse en cuenta circunstancias como los grupos familiares que conforman la propiedad reconociendo un derecho de adquisición preferente a un determinado grupo respecto a la transmisión de un miembro suyo o, si se quiere, que en determinadas circunstancias sea la sociedad adquirente.

La S.A., sociedad de corte capitalista, parte de un principio opuesto al de la S.R.L., cual es el de la libre transmisibilidad de las acciones. Sólo admite limitar su transmisión si las acciones son nominativas, si bien no pueden suponer la intransmisibilidad. Las restricciones habituales dentro del ámbito de la S.A. suelen establecerse según cláusulas de autorización por parte de la sociedad, cláusulas de adquisición preferente o a través de cláusulas que consisten en determinar una serie de condiciones que necesariamente deben reunir los adquirentes de las acciones Albesa (1992).

2.3.6 PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA SUCESIÓN.

El proceso de cambio generacional se instrumentaría jurídicamente mediante la realización de actos jurídicos siendo su mayor parte actos de disposición, por parte del titular de la empresa familiar a título gratuito y a favor de sus descendientes, es evidente que aquellos tendrán como efecto económico-patrimonial más inmediato, el enriquecimiento de los descendientes favorecidos, en detrimento del patrimonio del titular de la empresa familiar Ten Pujol (1999).

Hasta hace muy poco tiempo, este efecto venía acompañado de una significativa factura fiscal, que recaudaban las comunidades autónomas a través del I.S.D., impuesto que siempre ha destacado por su fuerte progresividad. El nuevo empresario no era difícil que

acudiera al propio patrimonio transmitido, en particular a la propia empresa familiar, para hacer frente a la carga impositiva.

Afortunadamente, la situación actual no es tan gravosa. Progresivamente, a través de sucesivas modificaciones en la normativa, se ha conseguido que la sucesión en la empresa familiar pueda llevarse a cabo con un mínimo coste fiscal, contribuyendo de esta forma al éxito en el proceso de cambio generacional.

Esta reducción es un beneficio fiscal, que opera en determinadas circunstancias y requisitos. De ahí que su potencial de aplicación necesite de una adecuada planificación previa, para que no se dé al problema fiscal el protagonismo que a menudo tuvo el fracaso del cambio generacional en la titularidad de la empresa familiar.

A este respecto, habría que analizar qué debe tener en cuenta el empresario que, consciente del cambio generacional desea, que los impuestos derivados del mismo no puedan afectar negativamente al proceso en sí. Pues bien, las reflexiones más importantes podrían ser: el empresario no se debe olvidar que lo importante es la supervivencia de la empresa familiar al cambio generacional. Los impuestos son importantes, pero no deberían constituir más que lo que realmente son, un obstáculo más para alcanzar el citado fin primordial. Un error común es buscar la minimización de los impuestos derivados Aguilar (1998).

Una óptima planificación fiscal del cambio generacional no sólo contempla el coste-ahorro tributario directamente vinculado al cambio de la titularidad (I.S.D.), sino el resto de los impuestos inherentes al marco empresa-empresario, esto es, el I.R.P.F., el I.S. y el I.P.

2.3.6.1 Planificación tributaria de la sucesión y la preparación del patrimonio a transmitir.

La fase previa a la sucesión en la planificación tributaria, el trabajo a realizar se centra en el análisis del patrimonio a transmitir y su adaptación a los objetivos pretendidos, que estaría integrado por acciones/ participaciones sociales representativas del capital social de la empresa familiar Aguilar (1998).

A este respecto, debe establecerse una premisa fundamental; las acciones/ participaciones a transmitir, tanto tengan lugar la transmisión en vida del empresario sucedido como a su fallecimiento, deben constituir un elemento patrimonial exento de tributación en el I.P. Para esto, deben concurrir diversos requisitos:

- Las acciones/ participaciones deben corresponder a sociedades que desarrollen de manera efectiva una actividad empresarial.
- Estas acciones/ participaciones deben corresponder a sociedades no sometidas al régimen fiscal especial de transparencia fiscal, en el IS. Este sistema se aplica a aquéllas sociedades en las que la obtención de ingresos no deriva de una actividad empresarial y cuyo capital se concentra en unas pocas personas físicas.
- Las acciones/ participaciones deben otorgar a su titular una participación significativa en el capital de la sociedad, la idea es que se trate de algo más que una inversión de cartera.
- La Ley dispone un requisito básico, a menudo el más difícil de cumplir. Las acciones/ participaciones a transmitir deben responder al concepto de “participación activa”, esto es, su titular debe desempeñar funciones de dirección remuneradas en la sociedad, las cuales deben constituir además su principal fuente de rentas activas.

2.3.6.2 Planificación tributaria de la sucesión, fase de transmisión.

Después de la adaptación del patrimonio a transmitir hay que plantearse entonces la operación de transmisión en sí misma. A este respecto y dentro del gran número de alternativas correctas para su realización práctica, se contemplan dos vías de transmisión en sentido global, (i) la transmisión por causa de muerte y (ii) la transmisión en vida Aguilar (1998):

a. Transmisión por causa de muerte del empresario sucedido.

El adquirente de las acciones por título sucesorio, satisfará el I.S.D. por el incremento de valor de su patrimonio, derivado de la herencia. De tratarse de acciones/ participaciones exentas en el I.P. del transmitente, un 95% del incremento de valor que corresponda a las mismas queda, exento de impuestos, es el beneficio fiscal.

Pero queda sometido a una condición resolutoria, dado que fue introducido en la normativa, para facilitar los cambios generacionales en la empresa familiar, de manera que si dicho cambio generacional no se produce, el beneficio fiscal no opera. La normativa condiciona su aplicación al mantenimiento de la adquisición, por parte del sucesor durante diez años, debiendo practicarse liquidación complementaria, con intereses de demora, si se incumple.

A este respecto, es interesante destacar algunos puntos sobre la aplicación de este beneficio fiscal. No debe olvidarse que el I.S.D., ante una adquisición sucesoria, se liquida en la fase de partición, y previa la adjudicación de los bienes, derechos y obligaciones que constituyen el patrimonio hereditario, lo que exige cautela.

Se trata de que el patrimonio objeto de tratamiento fiscal coincida, en lo que respecta a los herederos o legatarios en la fase de partición y en la posterior adjudicación. Para ello puede acudir a figuras como la atribución específica de bienes concretos en testamento, o bien al prelegado.

En definitiva, la normativa dispone una medida adicional para que el adquirente suceda afectivamente la titularidad empresarial, y que cualquier medida adoptada con menoscabo patrimonial sustancial de la empresa, venga a descalificar a la transmisión como fiscalmente protegida, lo que constituye un elemento más de los que configuran el marcado carácter finalista de este beneficio fiscal.

b. Transmisión en vida, mediante donación.

La normativa del I.S.D. introdujo la protección fiscal de la empresa familiar en las adquisiciones por causa de muerte, permaneciendo la sucesión fiscalmente desprotegida cuando el cambio generacional en la titularidad de la empresa familiar operaba en vida del fundador.

No se deja de constituir una realidad que el empresario, cuando deja de aportar el capital humano que en otro tiempo constituyó la base de su empresa, hace necesario que sean otras personas las que lo aporten. De ahí que muchas veces sea necesario acudir a una transmisión en vida, que puede incluso ser paulatina.

El empresario por donación disfruta del tratamiento fiscal paralelo a la transmisión por causa de muerte, aunque la normativa fija condiciones adicionales. El I.S.D. puede quedar reducido hasta en un 95%, de tratarse de acciones/ participaciones exentas en I.P., y supeditado al cumplimiento de las condiciones exigidas en transmisiones hereditarias protegidas. Aquí, la normativa exige que las acciones/ participaciones adquiridas, además de

permanecer diez años en el patrimonio del adquirente, sean bien exento en el I.P., y dispone a su vez dos requisitos adicionales al empresario-donante:

- En primer lugar, que el empresario-donante tenga sesenta y cinco o más años, o bien se encuentre en situación de incapacidad permanente, en grado de absoluta o gran invalidez.
- En segundo lugar, que si el empresario-donante viniere ejerciendo funciones de dirección, dejara de ejercerlas y de percibir remuneraciones por el ejercicio de dichas funciones desde el momento de la transmisión, sin que se entienda comprendida entre dichas funciones, y a estos solos efectos, la mera pertenencia al consejo de administración de la sociedad.

2.3.7 PARTÍCIPIES Y SUS PRESPECTIVAS.

Con el fin de entender el impacto de la sucesión en la empresa familiar, es necesario diferenciar las perspectivas de los distintos partícipes que forman el sistema.

La empresa familiar está constituido por cuatro grupos básicos, Briere (1991): la familia, los propietarios, los directores y las personas externas a la empresa. Cada tipo de partícipe tiende a diferentes metas y expectativas. Por ejemplo, los miembros de la familia frecuentemente ven la empresa como parte importante de la identidad y herencia familiar y como fuente de seguridad financiera que les permitirá satisfacer sus expectativas de estilo de vida. Esta visión de la empresa tiene sus raíces en la pertenencia a la familia y en una representación simbólica de la empresa como “madre” cuya función es proporcionar alimento y un sentido de conexión entre los miembros de la familia. En cambio, quienes figuran en la dirección ven sus carreras ligadas a la empresa y tienden a considerar al negocio como un vehículo para el desarrollo profesional y el logro económico. Desde su perspectiva, la meta principal de la compañía no es cuidar de las necesidades de los miembros de la familia, sino generar beneficios y asegurarles el crecimiento continuado en su carrera. Por consiguiente, quienes intervienen en la dirección esperan que los recursos de la compañía serán asignados a aquellos que contribuyen directamente a su crecimiento. Finalmente, los propietarios ven el negocio predominantemente como una inversión de la cual quieren recibir una buena

retribución. Sus expectativas derivan de un derecho de propiedad que frecuentemente es difícil de ejercer en el contexto de un negocio familiar. También es importante notar que los individuos pueden pertenecer a más de un grupo al mismo tiempo. Igualmente es posible, para la misma persona, mantener visiones conflictivas sobre las metas principales de la compañía.

A continuación analizaremos cada uno de estos partícipes de forma individual comenzando por el fundador. Aunque comprendamos que cada partícipe sea ambivalente en cuanto a la planificación de la sucesión, el enfoque principal será sobre la parte negativa de la ambivalencia, ya que las fuerzas contra la planificación tienden a dominar en la mayoría de los casos.

a. El fundador.

En el desarrollo del negocio familiar, el familiar atiende a ser la única persona que representa un papel dominante entre los cuatro tipos de partícipes. Esta posición de centralidad da al fundador una amplia influencia sobre el sistema de la empresa familiar, haciendo una problemática la planificación de la sucesión por su conocida ambivalencia ante ella.

Aunque los fundadores son muchas veces conscientes de muchas de las buenas razones para desarrollar un plan de sucesión, también experimentan fuertes disuasiones psicológicas para la preparación de su marcha partiendo de la reticencia, que la mayoría de fundadores tienen, a abandonar la empresa cuando aún se encuentran en plenas facultades. Un obstáculo difícil para la planificación de la sucesión es la aversión del fundador a enfrentarse a su propia mortalidad Tichy (1986). Para que un fundador planee la sucesión, tiene que ver próxima la muerte. Esto no es fácil para nadie, y menos para un emprendedor que típicamente ha orientado su vida con la firme creencia de que controla su propio destino. La planificación de la sucesión obliga a los fundadores a pasar por una especie de ritual previo de la muerte.

En su trabajo sobre la muerte y sobre el morir Levenson (1982), opina que el proceso de enfrentarse a la muerte inminente sigue una predecible secuencia de etapas: negación, rabia, depresión, negociación y, finalmente, aceptación. La planificación de la sucesión requiere que los fundadores atraviesen este difícil ciclo en una época en la que aún se sienten fuertes y

vitales, cuando aquellos que están a su alrededor les recuerdan continuamente que son el eje indispensable de la empresa familiar. Bajo estas condiciones, es muy difícil para los fundadores ir más allá de la etapa de negación.

Con frecuencia, los fundadores desarrollan un complejo grupo de racionalizaciones y compromisos que les impiden ocuparse de la planificación de la sucesión. La maniobra más destructiva es la usada por el fundador que repetidamente finge escoger sucesores sólo para debilitar la autoridad de éstos y despedirlos después de un período dado, bajo algún pretexto caprichoso.

Los fundadores también se resisten a la planificación de la sucesión porque implica ceder su poder para influir en la marcha cotidiana del negocio. En muchos casos, los fundadores se convirtieron en tales precisamente gracias a la necesidad fuertemente sentida de adquirir y ejercer poder sobre los otros. Entregar el poder sobre la empresa es experimentado, por tanto, como el primer paso hacia la pérdida del control sobre la propia vida. Las necesidades de poder y de centralidad de los fundadores son evidentes en la manera en que éstos estructuran sus negocios.

Los investigadores han documentado la tendencia de los fundadores a hacerse indispensables para sus negocios resistiéndose a la delegación de autoridad e insistiendo en intervenir en decisiones que serían tratadas de mejor manera por niveles inferiores de la organización. Esta tendencia auto-reforzadora de la centralidad lleva a muchos fundadores a desarrollar una imagen exagerada de las desastrosas consecuencias que acarrearía su retiro. Esta imagen es frecuentemente compartida por otros miembros de la empresa familiar, y muchas veces se convierte en parte integral del espíritu de dicha empresa. Esta oscura perspectiva crea un poderoso motivo para evitar la planificación de la sucesión y refuerza la necesidad del fundador de intervenir en las decisiones cotidianas. Mientras que podría ser cierto que el fundador era indispensable en un punto dado de la vida de la empresa familiar, no lo es menos que el fundador tiene la capacidad de romper el ciclo de dependencia, ya que él es mayormente, aunque no enteramente, responsable de su perpetuación.

El miedo a perder el control del negocio proviene a menudo del pensamiento de que retirarse de la empresa llevará a una degradación del papel central que se tiene en la familia Spector (1995). Es interesante advertir que, incluso aquellos fundadores que planean su sucesión en la dirección del negocio, a menudo retienen el control de la propiedad de la empresa hasta su muerte. Lo hacen a pesar de las considerables ventajas en los impuestos del Estado que supone pasar el control de la propiedad de las acciones a los herederos mientras el fundador aún vive.

Además de la pérdida de poder, los fundadores también se resisten a la planificación de la sucesión por miedo a perder una parte importante de su identidad. Para un emprendedor, su organización define su puesto en la comunidad y, en sentido amplio, en el mundo. Además, la empresa constituye una parte integral de su personalidad. El negocio es muchas veces su creación más significativa. Y, al contrario de sus hijos y acaso de su mujer, es una creación favorita que puede conservar. De este modo, los fundadores que en casa sufren el síndrome del hogar vacío pueden apearse aún más a sus negocios en una época de la vida en que el fundador está procurando entender el sentido del trabajo de su vida, cuando no hay tiempo suficiente para enmendar algunas de sus decisiones, el pensamiento de separarse de la organización es molesto y doloroso. Incluso los fundadores que han reunido el valor para seguir adelante con un plan de sucesión, a menudo se encuentran desorientados después de que su plan se haga público.

Como indica, Levinson (1971), los fundadores que se enfrentan a la sucesión a menudo experimentan poderosos sentimientos de rivalidad y celos frente a los sucesores potenciales. Algunos investigadores psicoanalistas han sugerido que, para un emprendedor varón, la empresa podría constituir una representación inconsciente de su madre. Así, Levinson (1971) afirma: “El hijo vence simbólicamente al padre al empezar su propio negocio. Simultáneamente construye y se casa con su organización; ésta representa a la madre que él nunca podría arrebatar a su padre”.

La sucesión provoca en el fundador la misma rivalidad que experimentó frente a su padre en las primeras etapas de su vida. Esta vez, sin embargo, la lucha se repite con el sucesor propio, un rival más joven que espera tomar el lugar del fundador en su querida organización. Simultáneamente, el fundador podría estar experimentando un desplazamiento similar en el

afecto de sus hijas, que eligen compañeros más jóvenes. Estos sentimientos se hacen evidentes en una persistente desconfianza en la competencia y habilidad del sucesor.

En una compañía en la que se estudió la desconfianza y rivalidad del fundador con su sucesor, este conflicto alcanzó un punto tal que el fundador pasaba la mayor parte de su tiempo documentándose minuciosamente sobre cada decisión que tomaba el sucesor, con el fin de encontrar una razón convincente para no retirarse Whyte (1956). El hecho de que la compañía estaba obteniendo considerables beneficios bajo la dirección del sucesor no era una evidencia suficiente de competencia para dirigir. En lugar de eso, el fundador argumentaba que hasta que el sucesor no aprendiera a cuidar los detalles, como cerrar las luces por la noche y usar una gramática correcta en los informes internos, no estaría preparado para asumir la dirección de la empresa. Después de una dolorosa lucha por el control, el sucesor dejó la compañía, y el fundador ha repetido desde entonces el ciclo con otros dos candidatos a sucesores.

La mayor parte de analistas del problema de la sucesión limitan su atención al fundador. Aunque éste es incuestionablemente el actor principal en la planificación de la sucesión, es importante darse cuenta de que el fundador no es el único que se resiste al proceso de planificación. La propia familia del fundador, a menudo, ejerce presiones para evitar los temas cargados de emoción de la sucesión.

b. La familia.

Con el fin de entender la reacción de la familia frente a la planificación de la sucesión y las razones por las que sus miembros podrían querer evitar el proceso de planificación, es importante considerar la etapa en el ciclo de la vida en que una familia puede hallarse en la época de la sucesión Herson (1975). La necesidad de empezar a pensar sobre la planificación de la sucesión normalmente no surge hasta que el fundador y su cónyuge entran en la última etapa de la vida, hacia los 60 años de edad. Los teóricos de la familia, Mcgoldrick y Carter (1982), han descrito algunos de los asuntos a que las parejas casadas se enfrentan en esta etapa crítica de sus vidas.

En esta época, el último de los hijos se ha marchado ya de casa y la pareja está luchando para compensar el vacío sentido en el hogar. Las dificultades matrimoniales sin resolver, que habían estado durmiendo durante años, enmascaradas por las continuas presiones del crecimiento de los hijos y la puesta en marcha del negocio, vuelven a emerger durante este período. La muerte o enfermedad de los padres de la pareja ejerce presiones adicionales. El pensamiento de volverse cada vez más dependiente de otros es especialmente difícil para las parejas que dan un gran valor a valerse por sí mismas.

La jubilación y los cambios de posición que implica exacerban aún más estas dificultades. Las parejas que se encuentran en esta etapa recurren a estrategias emocionales, tales como negar la necesidad de establecer la sucesión, negarse a abandonar el poder y reafirmar su autoridad y centralidad en la familia y en la jerarquía del negocio. Para la descendencia, también es una época de tensión y ajuste, ya que se están adaptando a las múltiples exigencias del mundo adulto, incluyendo el matrimonio, y para muchos el divorcio, la carrera y la paternidad. Además, los hijos están ansiosos por establecer su propia independencia y autonomía financiera en esta etapa de sus vidas. Estas condiciones hacen improbable que la descendencia sea paciente y soporte los intentos de los padres de reafirmar su poder sobre los miembros de la familia. Al contrario, la descendencia puede recurrir a cargar sus propias dificultades acerca de la sucesión sobre el fundador, que es visto como el único obstáculo para el avance de aquella dentro de la empresa. Con frecuencia, los miembros de la generación más joven que desean ansiosamente provocar la marcha del fundador, experimentan cierto sentimiento de culpabilidad inconsciente que los lleva a sabotear sus propias oportunidades de ser sucesores efectivos Neubauer et al (1998).

Muchos de los trastornos del desarrollo de esta etapa interfieren en la capacidad y deseo de la familia de establecer una discusión abierta de los temas de sucesión. Para la esposa del fundador, la transición sucesoria crea una compleja serie de retos e incertidumbres. Por un lado, las esposas pueden preocuparse mucho por el futuro económico y emocional de la familia, y trabajar continuamente para mediar en los conflictos que surgen entre el fundador y la siguiente generación, o entre los mismos descendientes. Por esta razón, las esposas apoyan muchas veces la planificación de la sucesión y en muchos casos utilizan su poderosa influencia para movilizar al fundador para que afronte las dificultades propias del proceso de transición. Por otro lado, la esposa del fundador puede enfrentarse con circunstancias que la disuadan de

plantear el tema de la sucesión. También para la esposa la compañía constituye un importante centro de actividad y un componente fundamental de su identidad. Al igual que el fundador, podría estar enfrentándose al hecho de renunciar a muchos papeles importantes que ha estado representando dentro y fuera del negocio durante muchos años Gersick et al (1997).

Estos papeles varían significativamente de una a otra empresa e incluyen múltiples cosas, desde dirigir una parte del negocio o llevar las finanzas de la compañía hasta ayudar a los empleados en sus problemas familiares y organizar actividades sociales para los clientes. A veces, las esposas pueden disuadir de la planificación de la sucesión porque temen que una discusión a fondo sobre futuro del negocio familiar rompa la armonía de la familia. Así, generalmente, la esposa del fundador representa el papel de protectora emocional de la familia apartando constantemente a ésta de los temas emocionalmente conflictivos de la sucesión. Al disuadir activamente a cualquiera de los hijos de entrar en discusiones sobre el futuro del negocio familiar, la esposa permite al fundador continuar posponiendo el desarrollo de un plan de sucesión. Incluso, en ocasiones, la esposa se resiste a acudir a un consultor externo porque esto violaría la privacidad de la familia y expondría públicamente sus problemas Birley (1997).

Muchos otros factores familiares pueden impedir la discusión abierta de la sucesión. Así en factores como el sexo o el orden de nacimiento, los padres pueden diferir significativamente en su preferencia por los hijos. Estas diferencias tienen un poderoso efecto en la valoración de cada uno de los padres sobre qué hijo debería ser el sucesor del fundador, y realzan las posibilidades de que la elección sea experimentada como trato preferencial. Dado que en la respuesta emocional a la elección del sucesor intervienen factores como el fondo étnico y tradiciones de la familia, en particular con referencia a la primogenitura, y dadas también la configuración de las coaliciones familiares y las etapas de desarrollo de los partícipes principales, la decisión tiende a una sobrecarga en la mayoría de las familias de negocios.

Además, la mayor parte de culturas occidentales, según Dyer (1986), tienen normas que regulan el comportamiento de la familia y disuaden a los padres y a los descendientes de hablar abiertamente del futuro de la familia cuando desaparezcan los progenitores. Esto es particularmente cierto para las cuestiones económicas y financieras, tales como la planificación

del patrimonio, cuya discusión abierta es vista típicamente como una falta de educación o como un indicador de egoísmo y falta de confianza mutua. Estas normas son útiles para asegurar que las relaciones dentro de la familia se guíen por el cariño personal y no por motivos de oportunismo económico. Sin embargo, cuando los negocios son dirigidos por familias, las mismas normas pueden servir para obviar las necesarias discusiones sobre la planificación de la sucesión.

Otros investigadores demuestran que muchas familias son remisas a hablar sobre la herencia y el futuro económico de la familia. Gersick et al (1997) argumenta que las ansiedades sobre la sucesión y la herencia también podrían ser resultado del hecho de que los envites, financieros o de otro tipo, son altos para los herederos del fundador: *“Lo que la gente heredará o dejará de heredar no es sólo algo de valor económico, sino también un empleo, una posición y un puesto en la comunidad”*. Las familias temen que una discusión abierta de estos temas sólo serviría para provocar comparaciones envidiosas entre los herederos que podrían destruir la estructura de la familia.

Finalmente, Brockouse (1982), afirma que la generación más joven a veces evita la planificación de la sucesión porque ésta despierta fuertes temores de muerte, separación y abandono paternos. Dada la ansiedad que genera la transición de la sucesión, no es raro que los miembros de la familia tengan expectativas muy negativas sobre lo que pasaría si los temas de la sucesión pudieran ser discutidos abiertamente en la familia. Aunque es incuestionable que las familias difieren en su capacidad de aceptar la tensión que implica la planificación de la sucesión, estas expectativas tan fatalistas a menudo impiden incluso a la más sana de las familias afrontar la necesidad de planificar.

c. Los directivos.

Las dificultades de la sucesión no se limitan al fundador y a la familia. Los directivos de la empresa también afrontan difíciles problemas emocionales que les impelen resistirse a la planificación Espinosa (1992). Este grupo está compuesto de altos directivos, no familiares, que ocupan los puestos más altos de la empresa y que han trabajado con el fundador desde el inicio.

Muchos son reticentes a pasar de una relación personal con el fundador a una relación más formal con su sucesor, ya que han desarrollado vínculos únicos con el fundador que se extiende más allá de un contrato de trabajo. A lo largo de los años, el fundador puede haber llevado a cabo personalmente el entrenamiento, la evaluación y la compensación de cada alto directivo, y haber hecho favores personales a estos directivos y sus familias. Para muchos altos directivos los vínculos personales con el propietario constituyen la ventaja más importante de haber trabajado para una empresa familiar a lo largo de los años.

La sucesión del fundador podría también plantear a los directivos más viejos la realidad de su propia edad y retiro Espinosa (1992). En estas situaciones conflictivas en las que el fundador y la generación más joven están luchando por el control, los directivos más viejos se ponen de lado del fundador a favor de la continuidad. Las familias de los directivos también pueden tener vínculos personales con el fundador y con su familia, de manera que el cambio de la jerarquía en la familia del fundador podría depararles consecuencias. En algunas de las empresas familiares más grandes, el nivel de altos directivos incluye también directivos profesionales más jóvenes con menor antigüedad en la empresa y que aspiran a formalizar la estructura de ésta Dyer (1986). Estos directivos a menudo están ansiosos de eliminar de la empresa los parientes de los propietarios y otros directivos que, desde su punto de vista, no están contribuyendo al crecimiento y desarrollo del negocio.

Independientemente de su competencia y habilidad, un sucesor es muy pocas veces capaz de reemplazar al emprendedor a los ojos de los directivos más viejos. Con el cambio de dirección, no sólo es inevitable, sino también apropiado y necesario, que muchas de las funciones que el fundador desempeñaba se institucionalicen Abor, Graham and Yawson (2011). Los altos directivos frecuentemente creen que los controles formales, como los presupuestos, los sistemas de información de la dirección y los departamentos de personal, restringirán su autonomía e influencia. Estas expectativas los llevan a resistirse a la planificación y a la transición sucesoria. Además, no es raro encontrar a los altos directivos conspirando con el fundador y los miembros de la familia para evitar discusiones serias sobre la sucesión.

d. Los socios.

Además de la familia y los altos directivos, los socios o partícipes también encuentran dificultades para planificar la sucesión Calavia (1999). En muchos negocios de primera generación, el fundador ha regalado o vendido participaciones de la propiedad a los directivos más viejos, parientes, o a ambos, ya sea para ofrecerles algún incentivo a fin de aumentar su implicación en el negocio o para limitar los impuestos sobre el capital. En estos casos, el fundador normalmente retiene el control de la propiedad del negocio. En grandes empresas, muchas veces el fundador se ha asegurado el soporte financiero de inversores externos, a los que cede alguna parte de la propiedad a cambio de su aportación. Normalmente, estos inversores externos son viejos amigos del fundador y ellos mismos son propietarios-directivos de otras empresas familiares de la comunidad. Además, existen otras empresas familiares que son subsidiarias con las cuales las empresas mayores tienen una relación de propiedad directa. Al igual que otros partícipes en la empresa familiar, estos socios, cualquiera que sea el puesto que en ella ocupan, también experimentan dificultades para comprometerse directamente en el proceso de la planificación de la sucesión, e incluso para iniciarlo.

Para los socios, según Adell (1999), que trabajan en la empresa, tanto si son miembros de la familia como si no, las dificultades normalmente proceden de la manera en que han adquirido su parte de la propiedad. A menudo, el fundador ha cedido una parte de la empresa a estos partícipes individuales como una acción paternalista de buena voluntad o en reconocimiento de alguna contribución especial que han hecho o van a hacer. Sin embargo, esta cesión o venta implica una obligación de lealtad y obediencia al fundador que hace muy difícil para los partícipes minoritarios internos hacer preguntas sobre la planificación de la sucesión sin parecer desleales.

Los socios minoritarios externos que son viejos amigos del fundador, a menudo son los primeros en resistirse a la planificación de la sucesión en sus propias empresas y, en consecuencia, tienden a evitar las discusiones sobre la planificación de la sucesión.

No todos los fundadores tienen la sabiduría precisa para separar su propia ansiedad sobre la sucesión de la de los otros. El problema de la sucesión es un tema que se presenta a todos los miembros de una generación al mismo tiempo. La poca ansiedad de los socios del

fundador y de sus colegas para afrontar la sucesión, a menudo refuerzan la propia resistencia del fundador a planificar su marcha de la empresa.

Una situación particular sería el de las empresas familiares que pertenecen a la red de distribución de una empresa mayor, las cuales son pocas veces animadas a planificar prudentemente la sucesión de su fundador Aguilera y Crespi (2012). En los mejores casos, las empresas grandes abordan el tema de la sucesión de los directivos de sus distribuidoras, especificando en el contrato que se debe encontrar un “sucesor adecuado”, adecuado se deja sin definir, para que sea renovado el acuerdo de franquicia más allá de la permanencia del actual responsable de la empresa distribuidora. En la organización principal, la sucesión de la dirección suele realizarse a través de un proceso formal que ha sido institucionalizado desde hace mucho tiempo.

A menudo, la organización principal espera que los comerciantes determinen la sucesión con el mismo grado de racionalidad burocrática que se supone que se usa para la sucesión de la dirección en la oficina central. En tanto que la amenaza de cancelación del acuerdo de distribución no plantee la necesidad de hacer algo respecto de la sucesión, la

racionalidad burocrática impuesta desde la oficina central realmente solo sirve para inhibir la manera en que la dinámica personal del fundador y su familia podrían estar considerando la planificación de la sucesión. Además, la imposición de vagas limitaciones contractuales, en ausencia de procesos y estructuras de apoyo, únicamente consigue aumentar las tensiones características de las relaciones entre distribuidor y oficina principal. Esta última a menudo se convierte en un objetivo sobre el cual el fundador y otros miembros de la empresa familiar pueden desplazar gran parte de la ansiedad y malestar que sienten como resultado de la situación de la sucesión.

e. El entorno.

La resistencia al proceso de planificación de la sucesión, según Diez Picazo (1998), no se limita a los individuos directamente implicados en el sistema de la empresa familiar. Las fuerzas ambientales también crean barreras a la planificación de la sucesión. Estas fuerzas

consisten en los clientes y proveedores que se han vuelto dependientes del fundador por ser éste su principal contacto de negocios con la empresa.

Estas personas saben que el fundador es con quien deben hablar cuando requieren acción. Aunque es evidente que el interés a largo plazo del cliente es que exista un plan en la compañía para su normal continuidad, a los clientes y a los proveedores les preocupa perder su conexión con el máximo responsable, y frecuentemente apoyan al fundador en su táctica de evitar el planteamiento de la sucesión. En las empresas de servicios, donde uno de los activos principales es la red de relaciones personales del fundador, las conexiones de éste pueden convertirse en un poderoso motivo para perpetuar su actuación. En muchos casos, la red de relaciones del fundador es el resultado de una vida de experiencias compartidas con sus coetáneos, quienes no establecerán fácilmente lazos semejantes con el sucesor u otros miembros de generaciones más jóvenes.

Vale la pena señalar que nuestros valores culturales generalmente no apoyan a los líderes que planean su sucesión. De hecho, hasta hace poco, los estudiosos de la dirección no han prestado gran atención al problema genérico de la sucesión del liderazgo. Sonnenfeld (1986), señaló: “el modo como un director deja su cargo es tan importante para sus subordinados como la manera en que accedió a aquél. Sin embargo, no se presta igual atención a ambos acontecimientos. Se oye hablar en general sobre la violenta lucha que rodea a los más destacados casos de luchas de sucesión entre ejecutivos, pero eso es todo. El sentido común colectivo en las renuncias a la dirección no aparece en los libros sobre dirección más vendidos, en los informes de investigación ni en los textos académicos”.

Los estereotipos que tenemos versan sobre los líderes legendarios que han estado presentes hasta el final, bien el suyo propio o el de la empresa familiar, no sobre dirigentes que han planeado a conciencia su marcha. Quizá nuestra propia ambivalencia colectiva frente a la autoridad interfiere en nuestra capacidad para aceptar el hecho de que los líderes pueden irse alejando, no sólo morir. En este contexto, la planificación de la sucesión se ve más como signo de debilidad o como falta de carácter que como un componente esencial del liderazgo responsable. Dado que los fundadores se ven a sí mismos como totalmente responsables del bienestar de sus familias y de sus empresas, no aceptan estos mensajes culturales de manera irresponsable.

2.3.8 MOVILIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN.

La cuestión que a continuación debemos analizar es por qué tantas empresas familiares de primera generación evitan planificar la marcha de sus fundadores, en este sentido, la falta de un plan de sucesión es un factor crítico en el fracaso de muchas empresas familiares. Las principales partes implicadas experimentan una gran ambivalencia frente al proceso de planificación y, por consiguiente, tienden a aplazarlo o disimularlo, o a adentrarse en conflictos no productivos entre sí. Aunque en una situación dada podrían estar actuando sólo algunos de los obstáculos que hemos identificado, para quienes deben tomar decisiones y para los consultores es decisivo estar atentos a las formas en que estas fuerzas pueden interferir en los deseos de las partes implicadas de participar en la planificación constructiva para la marcha del fundador. Un primer paso importante, según Gallo (1998), está en el esfuerzo para establecer estrategias a fin de movilizar el desarrollo del plan de sucesión es diagnosticar la resistencia desde la perspectiva de cada constituyente principal.

Se debe vencer la resistencia a la planificación de la sucesión e intentar proporcionar ayuda, para evitar lo anterior. La resistencia incluye a consultores, abogados, contables, directivos y otras personas claves a la hora de tomar decisiones, y que intervienen directamente en la empresa. Como sugieren los datos disponibles sobre la peculiaridad de la planificación de la sucesión, la resistencia a esta última en todo el sistema es una fuerza poderosa. Conseguir el desarrollo de un plan de sucesión requiere una gran paciencia, habilidad y persistencia. Es importante, para los que intentan llevar a cabo el trazado y puesta en práctica de un plan de sucesión, que tenga la credibilidad y la legitimidad necesarias para trabajar con todos los constituyentes críticos. Como reconocimiento de la complejidad del problema, las ideas que aquí se presentan deben ser vistas no como una fórmula para determinar la situación de la sucesión, sino como sugerencias adaptables a las condiciones específicas de cada caso. Están basadas en el supuesto de que la familia es sana, y en ella los conflictos y las dificultades existentes no son el resultado de una patología grave, sino de estresantes normales en el ciclo vital Fernández (1995).

Primero, plantearemos algunas ideas que pueden animar al fundador a emprender la planificación de la sucesión. Seguidamente, estudiaremos las intervenciones desde la

perspectiva del sistema. Muchas de estas sugerencias se basan en la idea de que con el fin de movilizar el sistema es necesario encontrar formas de consolidar las fuerzas que favorezcan la planificación de la sucesión, mientras que simultáneamente debiliten o cambien de dirección las fuerzas que van en contra de aquella.

a. Trabajo con el fundador.

Dada la centralidad e influencia del fundador, su voluntad es una condición necesaria, aunque no suficiente, para que se verifique eficientemente la planificación de la sucesión. Al menos la aceptación por el fundador de la necesidad de planificar debería ser una prioridad importante durante la primera fase de cualquier intento de intervención planificada. Examinemos qué se puede hacer para fortalecer la voluntad del fundador de afrontar la sucesión, prestando una particular atención a sus necesidades emocionales y cognitivas.

Es importante, ya Tichy (1986), consideraba primero las necesidades emocionales y las inseguridades del fundador sobre la sucesión, ya que éstas constituyen habitualmente un obstáculo importante para el plan de desarrollo. Aquí, el propósito principal es crear unas condiciones que puedan servir de auxilio al fundador a superar sus principales resistencias al proceso de planificación.

Una opción es ayudar al fundador a desarrollar una red de apoyo de otros fundadores que han planeado su sucesión y, por tanto, conocen las consecuencias del proceso. Las conversaciones con sus pares pueden hacer que el fundador gane perspectiva sobre sus propias resistencias a la sucesión. Lo que es más importante, comparar experiencias con otros aumenta la probabilidad de que el fundador entienda su resistencia a la renuncia como una respuesta común de cualquier fundador que se enfrente a la transición de la sucesión y como un obstáculo genérico de la situación que puede y debe ser salvado. Los de edad igual o superior a la suya que han planeado con éxito su sucesión y con eso han asegurado la continuidad del negocio familiar, es muy probable que transmitan al fundador una sensación de orgullo y realización por haberse enfrentado al desafío de la sucesión, Tichy (1986).

Es interesante señalar que muchos de los fundadores que habían planeado su sucesión habían estado recientemente al borde de la muerte, o habían sufrido la defunción de un

amigo o pariente cercano. El estar en contacto con la muerte, ya sea directamente o a través de otros, ayudaron a decidir a estos fundadores a encarar su propia mortalidad y planificar su sucesión. La atención a la ocurrencia de estos hechos puede ayudar a los interesados a identificar los momentos en que el fundador es más receptivo a la idea de planear su propia sucesión. Cuando el fundador ya ha terminado el tiempo de lamentarse y superar la pérdida de un amigo o de un pariente cercano, puede ser menos remiso y estar más dispuesto a enfrentarse a las consecuencias que podría tener su muerte sobre la familia y el negocio propio.

También aquí una red de apoyo puede ayudar al fundador a superar sus prevenciones, ofreciéndole el sostén de otros fundadores que se han enfrentado a circunstancias similares. Así, los fundadores que han planeado su retiro ven a menudo la institucionalización de la empresa como una manera real de perpetuar sus valores y creencias, una forma más tangible de inmortalidad. Esta perspectiva puede decidir al fundador a reenfoque el proceso de sucesión como algo beneficioso tanto para él como para los demás. Así mismo, los fundadores también pueden aprender mucho de otros fundadores, que servirán como modelos de comportamiento y aclaración del proceso por el que éstos pasaron al preparar su retiro, además de describir sus sentimientos sobre sus nuevos papeles, Calavia (1999).

Es importante que la familia entienda lo difícil y doloroso que es para el fundador dejar la empresa. El emprendedor es el símbolo de la fuerza y la autosuficiencia en la familia. Esta imagen podría hacer difícil que la familia percibiera y comprendiese las dificultades del fundador en estos asuntos. Se debe hacer comprender a los miembros de la familia lo que la sucesión significa emocionalmente para el fundador, a fin de ayudarlos a desarrollar algunas formas de apoyo en esta dolorosa transición.

Este proceso puede contribuir a que la familia reenfoque su comportamiento errático o irracional, reacción natural al proceso de retiro. Por ejemplo, un futuro sucesor que esté atento a las dificultades emocionales del fundador con la sucesión, es más probable que reaccione comprensivamente a los intentos del fundador de interferir el traspaso de poder. Apoyando al fundador y siendo firme y no hostil, el futuro sucesor puede ayudar al fundador a dar los pasos necesarios.

Es importante, para Tichy (1986), despertar en el fundador la necesidad de la planificación. A menudo es útil sensibilizar al fundador sobre el grado en que el negocio familiar depende de él. Las cuestiones críticas para el diagnóstico en esta etapa son cuestiones tales como: qué pasaría si el fundador muriera repentinamente, cómo afectaría a la familia, qué sucedería desde el punto de vista de la propiedad y los impuestos de la sucesión, cómo reaccionaría el mundo exterior (por ejemplo, bancos, proveedores principales, clientes), etc. Normalmente, estas preguntas ayudan a crear una sensación de urgencia sobre la necesidad de planear.

También podría ser útil reforzar, Tichy (1986), el sentido de responsabilidad del fundador como padre y director general, haciéndole ver que la planificación de la sucesión es el principal deber del dirigente. Incluso, convendría exponer al fundador los estudios de los casos de empresas familiares en las que el fundador aseguró la continuidad de la familia y de la empresa mediante una sucesión cuidadosamente planificada e instrumentada.

El aumento de la percepción del fundador tiene que ir acompañado de ideas concretas sobre que hay que hacer con el problema. Las tareas básicas en la planificación, según Le Van (1999), de la sucesión incluyen:

- Formular y compartir una visión viable del futuro en la que el fundador ya no dirija la empresa familiar.
- Seleccionar y entrenar al sucesor del fundador, así como al futuro equipo de alta dirección.
- Diseñar un proceso a través del cual el poder se transferirá de la actual generación de dirección a la siguiente.
- Desarrollar un plan de herencia que especifique cómo el patrimonio de la familia y la propiedad de la empresa se asignarán entre los herederos del fundador.
- Diseñar y asignar personal a las estructuras apropiadas para dirigir el cambio, incluyendo el consejo de familia, un comité de dirección y un consejo de administración.

- Educar a la familia para que entiendan los derechos y responsabilidades que implican los diversos papeles que acaso deban asumir en el futuro.

Es importante que el fundador entienda las tareas específicas que implica la planificación de la sucesión y, así, su resistencia al proceso es probable que aumenten o que disminuyan.

También es beneficioso ayudar al fundador a desarrollar una clara visión de sus misiones futuras dentro y fuera del negocio familiar. Los fundadores que desarrollan fuerte interés en actividades ajenas a la dirección de la empresa familiar, lo pasan mejor cuando planean su sucesión. Para algunos fundadores, esto significa dedicarse a nuevas tareas fuera de la empresa.

También es importante para los fundadores diseñar el papel intermedio o de transición que desempeñarán después de traspasar la dirección de la empresa a su sucesor. La fijación de este papel ayuda a reducir la incertidumbre sobre el futuro y tranquiliza al fundador en cuanto a quedar totalmente desconectado de la empresa cuando se retire. Esta tarea de transición puede variar de un caso a otro. En algunas empresas, los fundadores, quedan fuera de la dirección operativa, pero continúan trabajando como presidentes eméritos en condición de consultores sobre los nuevos proyectos o en todo tipo de cuestiones de política. En otros casos, ejercen como miembros del estado mayor, trabajando para promocionar la empresa en mercados nuevos o establecidos. Otros, se atribuyen un papel interno bien aislado de la dirección cotidiana.

Obviamente existe el riesgo real, durante el período de transición, de que un fundador que se va se inmiscuya en el territorio y la autonomía de su sucesor. Es importante que los límites de actuación del fundador estén claramente marcados y que el fundador y el sucesor ajusten cuidadosamente este aspecto de la transición. Clarificar los futuros papeles, externos e internos, facilitan la planificación de la sucesión, reduciendo las incertidumbres sobre el futuro. Además, si el fundador renuncia a la dirección cotidiana por su propio entusiasmo con nuevas actividades, el dolor de renunciar al poder es mitigado por el atractivo de los nuevos retos que se presentan.

b. Trabajo con la familia.

Con la finalidad de ayudar a la familia a superar su resistencia a la planificación de la sucesión es útil estructurar un proceso que conjunte a los diferentes subgrupos de la familia en la discusión de la sucesión siendo importante la fijación en el tiempo de estas reuniones, Cater and Schwab (2008).

Durante las primeras fases, conviene que el fundador y su esposa lleguen a un entendimiento mutuo sobre la necesidad de planificación. Ante todo, la pareja debe definir lo que desearían obtener del proceso de sucesión. Juntos, el fundador y su esposa constituyen la dirección del sistema del negocio familiar. Por tanto, es decisivo que desarrollen una perspectiva compartida de futuro. Esta perspectiva debe incluir una declaración de sus aspiraciones para sí mismos y para el resto de la familia, así como una lista de las actividades que les gustaría compartir. El propósito principal es ayudar a la pareja a apoyarse mutuamente durante este proceso y a darse cuenta de su importancia para alcanzar una buena vida en el futuro. Esto es indispensable, pues a menos de que se sientan capaces de establecer un plan de sucesión, es improbable que puedan ejercer su liderazgo de manera efectiva y ayudar a otros miembros de la familia y de la empresa a afrontar los retos impuestos por la sucesión. A veces, las parejas encuentran beneficioso buscar consejo matrimonial antes de emprender la planificación de la sucesión. En estos casos, la ayuda a la pareja en la toma de esta decisión puede ser un primer paso importante para alcanzar la planificación de la sucesión.

Cuando el fundador y su esposa han tenido oportunidad de aclarar lo que esperan y lo que están dispuestos a dar, podría ser útil crear un consejo de familia. Este grupo puede estar compuesto por todos los miembros de la familia que son importantes en el futuro del negocio, incluyendo al fundador, su esposa y los hijos así como otros parientes que tienen una posición significativa en el negocio familiar. El consejo se reúne para discutir los temas que surgen como resultado de la intervención familiar en el negocio, Ward (1988). Entre otros aspectos, se tratarían cuestiones como si: debe la familia perpetuar el negocio, si se beneficiarán los miembros de la familia, activos o ajenos al negocio, de la perpetuación de la empresa, cuáles son los valores que comparte la empresa, cómo deben estar representados esos valores, cómo pueden apoyar a los parientes que prefieren no trabajar en el negocio, etc.

Estructuralmente, un consejo de familia debe funcionar sólo como un ente asesor del consejo de administración de la compañía. Es decir, la función del consejo de familia es establecer los puntos de vista de la familia para que quienes figuran en el consejo de administración puedan tomar decisiones y diseñar políticas que protejan sobre todos los valores, necesidades y deseos principales de los propietarios familiares.

Para la familia, el consejo proporciona un entorno donde se pueden estudiar y resolver las diferencias, sin interferir en la dirección cotidiana del negocio y sin contaminar las relaciones familiares no relacionadas con el trabajo. En el consejo, los miembros de la familia pueden exponer lo que esperan de los demás y tantear los papeles específicos que esperan o desean desempeñar en el futuro.

El consejo de familia también puede servir para reunir subgrupos dentro de la familia que normalmente no se comunican.

El consejo de familia es también el foro donde los miembros de la familia pueden conocer el final de una era en la historia de la familia: la de la creación del negocio bajo la dirección del fundador. La oportunidad de discutir, disfrutar y lamentar los dolores y las satisfacciones de este período de la vida de la familia facilita el camino hacia la planificación de la sucesión. Numerosos autores sobre el cambio humano han argumentado que la capacidad de reconocer el fin de un período dado de la vida aumenta las probabilidades de transición con éxito a la siguiente fase Bridges (1980); Tichy (1986) y Smith y Berg (1987).

Finalmente, un consejo de familia procura a la siguiente generación de dirigentes de la familia la oportunidad de volverse a conocer mutuamente como adultos. Demasiadas veces, los hijos perpetúan inconscientemente sus primitivos modelos de comportamiento. En las reuniones del consejo de familia, estos hijos tienen la oportunidad de redescubrirse mutuamente al trabajar en un problema común. La creación del consejo podría ser por sí misma una de las maneras más importantes de movilizar el sistema para afrontar constructivamente la planificación de la sucesión.

c. Trabajo con los directivos.

Los altos directivos también necesitan un foro adecuado donde discutir los temas sucesorios abierta y francamente. Un método es crear un grupo especial de trabajo cuya misión sea el desarrollo de un plan de cinco años de continuidad de la dirección. Idealmente, un plan como éste enfoca el problema de la continuidad no sólo en cuanto a encontrar un sustituto para el fundador, sino también en lo concerniente a preparar a las personas para ocupar las posiciones críticas de alta dirección en el futuro. En otras palabras, el grupo tiene la responsabilidad principal de diseñar y dotar de personal las estructuras de dirección necesarias para institucionalizar la empresa.

Pensar sobre la continuidad desde una perspectiva global requiere una valoración de las futuras necesidades del negocio familiar como qué tipo de organización se desea en el futuro, qué habilidades deben tener los altos directivos para dirigir esta organización de manera efectiva, la disponibilidad de personas que puedan actuar con efectividad en esta futura organización, etc. Así, habrá que determinar qué tipo de formación se necesita para hacer funcionar competentemente el futuro sistema y si no se tiene a estas personas dentro de la empresa, cómo se debe reclutar los candidatos apropiados.

Con el fin de reducir la resistencia afrontar los temas críticos, podría ser útil la creación de algunos incentivos especiales dentro del plan de este grupo de trabajo. Por ejemplo, el equipo que se ocupe en la sucesión puede ser tratado como un grupo selecto donde sólo los directivos que gozan de más confianza del fundador están invitados a participar. También podría ser útil señalar a los miembros de este equipo de trabajo algunos incentivos financieros por su servicio.

Igualmente puede ser beneficioso crear algunos incentivos para que los directivos de más edad se enfrenten a los temas de su propia jubilación. Estos incentivos pueden comprender un plan de jubilación anticipada o un órgano consultivo de reconversión y carrera profesional. Además, podría ser aconsejable señalar incentivos para los directivos que adiestren y orienten a sus sustitutos como parte integral de sus responsabilidades normales de trabajo.

d. Trabajo con los propietarios.

La manera más efectiva de movilizar a los fundadores para desarrollar un plan de sucesión es poner en funciones el consejo de administración. Normalmente, los negocios familiares utilizan sus consejos menos de lo que deberían. A menudo, los fundadores sólo asignan responsabilidades de consejo a empleados internos. Muchas veces, estas personas son demasiado dependientes del fundador para poder servir de manera efectiva como consejeros.

Un consejo de administración bien estructurado puede constituir una fuente muy útil de experiencia y perspectiva durante la planificación de la sucesión. Lo que es más importante, el consejo puede realizar una función continua de observación, comprobando que la transferencia de las responsabilidades de dirección de una generación a la siguiente se verifica de acuerdo con el plan. Cuando se estructura un consejo de administración es importante tener presente que su misión principal es salvaguardar los intereses de los propietarios, asegurando que la empresa es dirigida de manera efectiva y mantiene sus funciones. Por tanto, es importante que quienes deban tomar las decisiones tengan en cuenta la estructura y la composición del consejo.

Desde el punto de vista estructural es aconsejable que las responsabilidades del consejo de administración estén claramente articuladas y que éste tenga el poder y la autoridad necesarios para cumplir sus funciones de manera efectiva. Generalmente se recomienda, Danco (1982) y Ward (1988), que ese consejo esté formado, predominantemente, por consejeros externos que puedan proporcionar una perspectiva externa y relativamente exenta de predisposiciones, y que su número sea razonable. Aunque es lo más conveniente, no siempre es posible estructurar un consejo completamente externo. Ante todo, muchas empresas familiares no pueden permitirse el coste de un consejo totalmente externo y, en tal caso, deberán esforzarse para conseguir la independencia de criterio en el consejo, seleccionando, formando y apoyando cuidadosamente a miembros internos con capacidad de reflexión.

La efectividad del trabajo del consejo depende de la voluntad del fundador de estructurarlo bien y de aceptar sus recomendaciones. Algunos fundadores usan con efectividad sus consejos. Por ejemplo, un fundador sometido a estudio encargó explícitamente a su

consejo la misión de alertarlo sobre cualquier intento inconsciente suyo de socavar el diseño y la ejecución de un plan de sucesión. En este caso, el fundador era consciente de su propensión a resistirse al proceso de sucesión y reconocía el valor de desarrollar un mecanismo para controlar su propio comportamiento en el tema de la sucesión.

Finalmente, puede ser útil reunir a representantes del consejo de familia, el equipo de trabajo de la sucesión y el consejo de administración para estudiar problemas específicos. Si estos intercambios son dirigidos de manera apropiada, serán extremadamente útiles para informar a los miembros de los diferentes grupos sobre las necesidades y perspectivas mutuas. Por ejemplo, los miembros de la familia que están en el consejo, pero que nunca han trabajado en la empresa, podrían aprender en cuanto a la profesionalidad y el conocimiento técnico requeridos para dirigir el negocio de manera efectiva. Los consejeros tienen oportunidad de conocer a la familia como unidad y obtener información sobre cómo la familia puede enfocar la dirección cuando el fundador deje la empresa. También será de utilidad convocar conjuntamente al consejo de familia y al consejo de administración de vez en cuando. Por ejemplo, será un beneficio oír directamente a los miembros de la familia hablar sobre sus valores, objetivos y expectativas, ya que éstos constituyen la esencia de la misión de la empresa familiar.

2.3.9 ESTRATEGIAS PARA EMPRENDER LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN.

Fernández Gimeno y Reyes López (2000), resumen las estrategias, para necesarias para llevar la sucesión a buen puerto, en las siguientes:

2.3.9.1 ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR AL FUNDADOR.

- Ayuda al fundador a desarrollar una red de apoyo de colegas que puedan compartir ideas y conocimientos.
- Tener en cuenta las diferentes etapas, prestando particular atención a cómo afronta el fundador su miedo a la muerte.
- Aumentar la sensibilidad de la familia con respecto a las necesidades del fundador.

- Proporcionar al fundador datos específicos sobre las etapas en el desarrollo de un plan sucesorio y, a ser posible, hacer que por sí mismo establezca un calendario.
- Ayudar al fundador a prepararse una tarea para el futuro que lo anime a abandonar su actual intervención en la dirección operativa.

2.3.9.2 ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR A LA FAMILIA.

- Ayudar al fundador y a su esposa a desarrollar una visión compartida del futuro.
- Ayudar al fundador y a su esposa a buscar consejo matrimonial, si es necesario.
- Crear un consejo de familia que facilite reuniones de la familia en las que sus miembros estudien sus valores y expectativas para el negocio y para cada uno de ellos.

2.3.9.3 ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR A LOS DIRECTIVOS.

- Crear un grupo de trabajo para la sucesión, e incentivos que premien la intervención eficaz en el desarrollo de un plan de sucesión.
- Animar a la planificación sucesoria a los altos directivos, lo mismo que al fundador.

2.3.9.4 ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR A LOS PROPIETARIOS.

- Crear un consejo de administración integrado por personas adecuadas y que proporcione una perspectiva independiente que salvaguarde los intereses de los propietarios.

2.3.10 EL RETRASO EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.

En la investigación sobre la evolución del grupo de las 1000 empresas familiares más grandes de España, Fomento de Producción (2013), aparecen hechos tan significativos como:

- El número de empresas familiares pasó de ser 372, en 2003, a ser 219 en 2013.
- De las 219 empresas familiares de 2013, el 42% tenía menos de 25 años de antigüedad.
- A lo largo de los 20 años, de las 372 empresas familiares de 2003, un 38% corresponde a empresas desaparecidas a que ya no operan bajo el mismo nombre.
- El período más crítico para la continuidad de las empresas familiares grandes está entre los 35 y 65 años de antigüedad.

Los datos anteriores resaltan la importancia que han tenido y siguen teniendo las empresas familiares en la economía española, y la fuerza con la que nacen algunas empresas familiares que les lleva a alcanzar pronto posiciones de liderazgo en el país, pero también confirman con rotundidad lo difícil que, para muchas de ellas, es adaptarse a los cambios y seguir creciendo, especialmente en el período que corresponde a la sucesión de la primera generación y al paso de la segunda a la tercera generación.

Así como es frecuente referirse a estas dificultades como el “problema de la sucesión”, también es habitual ofrecer como solución la “profesionalización de los directivos”, Neubauer y Lank (1999). Sin embargo, ni el diagnóstico es adecuado, por simplista, ni la solución es completa para lograr la continuidad exitosa de una empresa que quiere conservar el carácter de empresa familiar por considerar que en él residen parte de sus fortalezas básicas.

La sucesión en la empresa familiar es un proceso largo y complejo y, como tal, debe acometerse con suficiente anticipación, estructurando los problemas y encontrando soluciones, como propone Lea (1993), a todos y cada uno de los siguientes puntos:

- **Preparar a los sucesores.**
- **Preparar la organización.**
- **Orientar las relaciones de la familia con la empresa.**
- **Prepararse para el retiro.**

La **preparación de sucesores** está muy lejos de un forzar a los hijos a empezar haciendo las mismas cosas que hizo el padre en los inicios de la empresa, o de obligarles a permanecer

durante años como un adjunto falto de autoridad. En primer lugar, porque los sucesores dirigirán una empresa distinta y, en segundo lugar, porque sólo el delicado respeto a su libertad hará germinar en ellos la simiente de un intenso y permanente compromiso con la empresa.

Los sucesores tienen que aprender a dirigir y, para ello, tienen que enfrentarse desde jóvenes con la responsabilidad de emprender, de tomar iniciativas, de cambiar los modos de hacer, aunque al principio sólo sea en una pequeña unidad de negocio o en una función no muy importante. Pero, además de aprender a emprender, los sucesores tienen que aprender a integrar a otros directivos y mandos, coordinándolos y motivándolos en el logro de una estrategia común. Estrategia que, como nexo de unión de la empresa con su entorno, requiere saber mirar fuera de la empresa viviendo con intensidad lo que en su entorno acontece.

La organización, es decir, la estructura de responsabilidades de la empresa y sus sistemas de dirección, también ha de prepararse para el cambio que toda sucesión significa.

La estructura de responsabilidades, que en las primeras épocas de la empresa familiar suele ser sencilla y personalista, debe desarrollarse y albergar no solamente a sucesores capacitados, sino también a otros directivos. El desarrollo de las cualidades de unos y otros, en el marco de una organización que les exige y les forma, siempre será la mayor fortaleza de la empresa.

La **preparación de la organización** debe incluir, asimismo, el desarrollo de los órganos de gobierno de la empresa, consejo de administración y comité de dirección, y lograr que funcionen en pleno cumplimiento de sus responsabilidades, pues ello será garantía de continuidad en la excelencia de una dirección estratégica y de unas relaciones entre la empresa y la familia progresivamente más ricas en circunstancias y matices.

Más que personas profesionales de la dirección, la empresa familiar precisa profesionalizar sus sistemas de dirección. En especial, de los sistemas que están orientados a la evaluación y potenciación de las capacidades directivas, a la comunicación y a la motivación mediante las oportunidades de promoción y desarrollo de carreras, así como acertadas remuneraciones.

Sólo una organización preparada mediante la asignación de responsabilidades claras a las distintas personas, la capacitación de las mismas para actuar con autonomía, la profesionalización de sus sistemas de dirección y la potenciación de sus órganos de gobierno, puede recibir sucesores y ofrecerles la oportunidad de liderar la empresa o de contribuir eficazmente a su dirección.

Veamos ahora la familia, cuyas **relaciones con la empresa** también cambian en el transcurrir del tiempo. El paso a segunda y tercera generación es cambiar la situación de un único actor a la de un grupo de hermanos y, posteriormente, a otro más amplio de primos en el que nuevos protagonistas –los miembros de la familia y sus cónyuges- pueden jugar múltiples roles como directivos, miembros del consejo, accionistas y, a veces, meros espectadores pasivos que están a la espera de acontecimientos para llevar a cabo una actuación largamente meditada.

Un proceso de sucesión con éxito requiere que se formule y viva un “protocolo familiar” en el que, más allá de lo que indican los estatutos de la empresa, se expliciten cómo deben ser las relaciones de los miembros de la familia y la empresa en cuanto a trabajo y propiedad, cómo se gobernarán estas relaciones y cuáles serán los procedimientos para cambiarlas. Un protocolo familiar sólo tiene éxito cuando hay auténtico compromiso de sus miembros, y el compromiso se hace eficaz con la vivencia. De ahí la conveniencia de empezar a vivirlo mucho antes de que sea preciso acudir a él para regular conflictos de unidad en la familia.

Para transmitir la empresa a la siguiente generación, las personas que posean el poder tienen que pasar a ostentarlo de forma, en lugares y ocasiones distintas y, finalmente, retirarse. Y para retirarse han de prepararse, es decir, tienen que aprender a hacer cosas distintas a dirigir, pues el retiro no puede significar dejar de trabajar, sino trabajar en otras ocupaciones y con otra intensidad.

La capacitación para trabajar en otras actividades como puedan ser las de una especialidad funcional, de formación de jóvenes, de ayudar en el consejo de otras empresas, o a instituciones benéficas, culturales, etc., y, probablemente más importante, “capacitación” para tener amigos y cultivar la amistad, ni se inventa ni se consigue de la noche a la mañana. Precisa ejercitarse dedicándole suficiente tiempo con bastante antelación a la hora del retiro.

Sólo aquí, quien debe ser sucedido, no caerá en la tentación de ausentarse pero continuando, de conservar: el poder en la empresa sin la responsabilidad de dirigirla por haberse retirado.

Para concluir con la exposición sobre la sucesión, cabe plantearse una pregunta, y es, ¿qué pasa con las tres generaciones en la empresa familiar?.

Del ciclo de vida de la empresa familiar se ha afirmado, con frecuencia, que el “abuelo funda la empresa, el hijo la debilita y el nieto la entierra”, y del ciclo de desarrollo de las capacidades de los miembros de una familia empresaria: que “de un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto hippy”.

La conocida dificultad de las empresas familiares para superar la tercera generación parece corroborar las afirmaciones anteriores.

- En Estados Unidos, sólo un 15% sobrevive a la tercera generación.
- En España, en 2010 sólo un 10% de las empresas familiares existentes habían alcanzado la tercera generación.
- Por otra parte, la antigüedad media de las empresas familiares españolas que están en el grupo de las 1.000 empresas más grandes es de 35 años.

Sin querer disminuir, bajo ningún concepto, el énfasis que hay que poner en la preparación profesional de los miembros de la siguiente generación que van a trabajar en la empresa familiar, ni tampoco en el esfuerzo por el desarrollo de virtudes humanas, para que aquellos que sólo van a ser propietarios de la empresa se animen a cumplir con las obligaciones de la función social de la propiedad, tampoco se puede perder de vista que los dichos recién apuntados sólo reflejan una parte muy pequeña de la verdad.

De un lado, hay que tener en cuenta que también las empresas no familiares tienen dificultades para sobrevivir. Así, por ejemplo, aunque se han hecho muy pocos estudios de ecología de empresa, en uno de ellos se encontró que la esperanza de vida de grandes empresas no familiares no superaba los cincuenta años y, en otro realizado en la Cátedra Empresa Familiar del IESE, Fomento de Producción (2013), se descubrió que la antigüedad

media de las grandes empresas españolas, familiares y no familiares, es muy parecida, lo cual permite afirmar que también empresas no familiares con dificultades en su crecimiento y continuidad.

Del otro lado, no siempre es la generación siguiente, la del ingeniero o la del hippy o, tal vez, del yuppy, en una terminología hoy en día más en boga en relación con la empresa, la generación culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la causa hay que buscarla en los errores cometidos por la generación precedente que se han perpetuado por no haberles detectado y corregido a tiempo.

Todos los negocios maduran, es decir, pasan los años y llega una época en la que las ventas empiezan a no crecer para pasar después a caer, primero despacio y luego con rapidez. Unos negocios maduran antes que otros, pero raro es el que no ha madurado después de 25 ó 35 años de existencia.

Las capacidades directivas de las personas se desarrollan hasta un cierto límite, pero es habitual que, pasados los mismos 25 a 35 años, el directivo ya no sea capaz de llevar a término más y mejores actividades empresariales. Y si, por otra parte, en la organización de la empresa familiar no se ha producido la entrada de jóvenes directivos, toda ella envejece con el fundador.

Las necesidades de las personas cambian con el tiempo y los fundadores de empresas familiares no son insensibles a este cambio. Con el paso del tiempo, es habitual que aumenten sus necesidades de estatus, que se incrementen sus necesidades de seguridad económica y que disminuya su capacidad para tomar riesgos.

Existe una “triple coincidencia”. Cuando el fundador tiene entre 60 y 70 años, y se encuentra con menos capacidad y motivación para asumir riesgo, es cuando debe acometer una revitalización estratégica de una empresa madura, y hacerlo apoyándose en una organización envejecida, Gallo (1998).

La solución es realmente difícil, y si se tiene en cuenta que en esta época es cuando toma conciencia de la carga fiscal que va a significar la transmisión de su empresa por

herencia, la solución termina siendo inalcanzable. La decisión que con frecuencia se toma es dejar las cosas como están pensando que los que vienen detrás, la segunda generación, ya se lo solucionarán.

Sin embargo, la “triple coincidencia” podría haberse evitado a tiempo entrando en nuevos negocios, diversificando hacia negocios relacionados con ciclos de maduración desplazados en el tiempo, rejuveneciendo la organización, buscando fórmulas que diluyeran la carga fiscal a lo largo de períodos más prolongados de tiempo, etc.

La crisis estructural, enfermedad que se presenta en todo tipo de empresas cuando la asignación de responsabilidades de dirección no es coherente con la estrategia de la compañía y con las capacidades de los directivos, en la empresa familiar puede llegar a ser una enfermedad crónica y terminal, y tiende a presentarse cuando se encuentra en segunda generación, Pithod y Doderó (1997).

Con frecuencia, en segunda generación, las responsabilidades son desempeñadas por hermanos o por hijos de socios, según acuerdos tácitos de cogerencia, o de repartirse las funciones –uno las ventas y otro la fabricación-etc., y estos acuerdos se conservan de manera inamovible a lo largo del tiempo, convirtiéndose en una tradición. Sin embargo, la estructura de responsabilidades de cualquier empresa debe ser cambiante, como cambiante es su entorno y su estrategia.

Esta crisis estructural que aparece cuando no hay coherencia entre lo que las personas hacen, o son capaces de hacer, y lo que la implantación de la estrategia precisa, en las empresas no familiares dura poco tiempo. Con rapidez se definen nuevas funciones, se cambian las responsabilidades, se producen despidos, se buscan e integran nuevas personas, etc.

En las empresas familiares en segunda generación, en lugar de identificar la necesidad del cambio de las responsabilidades, los protagonistas piensan que lo que les falta es coordinación, y durante un largo tiempo intentan mejorarla. El fracaso les lleva a pensar que necesitan la mediación de otra persona, y de nuevo lo intentan ayuda, transcurriendo otro período de tiempo. Al no encontrar solución vuelve cada uno a hacer lo que hacía y, para no

provocar conflictos, se dejan abandonar buena parte de las nuevas y críticas responsabilidades para cumplir la estrategia.

La dura realidad es otra, la falta de decisión en la resolución de la crisis quizá ha proporcionado una cierta paz entre los miembros de la familia, pero con seguridad ha debilitado a la empresa que no ha hecho lo que tenía que hacer durante mucho tiempo. Y estas debilidades son las que heredarán la tercera generación y, a veces, serán el origen del cierre de la empresa.

Debilitar o cerrar una empresa familiar no es tanto debido, como se cree, a que el poder lo ostente una generación u otra. Más habitualmente, la causa hay que buscarla en errores claros de dirección estratégica que se cometieron antes del cambio generacional.

CAPITULO III. PROTOCOLO FAMILIAR.

La particularidad intrínseca de la empresa familiar, provoca que en ella confluyan diferentes elementos de naturaleza igualmente diversa: los propietarios, los directivos los mandos, y los miembros de la familia. Ello origina múltiples y complejas relaciones entre los individuos, cuyos intereses pueden entrar, con facilidad, en conflicto.

En este sentido, emerge como vehículo de cohesión el protocolo familiar cuyo contenido consiste en un conjunto de metas para la familia y la empresa, y en las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre individuos de los sistemas citados. Su esencia es un acuerdo veraz sobre dichas metas y reglas unido al compromiso de empeñarse en su cumplimiento.

El protocolo familiar busca la continuidad exitosa de la empresa familiar y, por ello, tiene la intención de impedir que caiga en trampas profundas y mantener a lo largo del tiempo las fortalezas básicas de la unidad y de la dedicación, evitando que se transformen en las debilidades de desunión y negociación del esfuerzo, Pont (1999).

Así mismo, el protocolo familiar busca que los miembros de los tres sistemas, especialmente la familia, estén bien informados sobre la empresa y conozcan el tipo y nivel de relaciones a mantener entre todos ellos.

El contenido de un protocolo familiar depende de cada empresa, al igual que de las peculiaridades de la familia propietaria. Sin embargo, deberían tenerse en cuenta los siguientes aspectos, según Rodríguez Díaz (1999), para su elaboración:

- Los valores a transmitir
- Tipo de empresa familiar que se quiere ser.
- Qué se puede esperar de la empresa familiar.
- Cuándo dejar de ser empresa familiar.
- El trabajo.
- La propiedad.
- Órganos de gobierno.

Respecto a los **valores**, hace referencia a las razones profundas por las cuales se alcanza el compromiso de tener y cumplir un protocolo familiar. Como es natural, estas razones están en directa relación con los valores compartidos entre la empresa y la familia, es decir, con la cultura común a la que se hizo referencia al tratar de cultura en la empresa familiar.

Aquí, se identifica el porqué querer ser una empresa familiar, la finalidad que para la familia tiene la empresa en el transcurso del tiempo, las virtudes a vivir y a transmitir a las siguientes generaciones, los esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer para conservar la unidad y dedicarse a conseguir una meta común.

En cuanto **al tipo de empresa familiar que se quiere ser**, significa una toma de posición explícita sobre los aspectos más básicos de las relaciones entre la empresa y la familia. Consiste en fijar si la empresa favorecerá o restringirá la entrada a trabajar de los miembros de la familia, en ambos casos siempre sin confundir el hecho de tener capacidad para dirigir con el de tener propiedad.

Trata de indicar, con claridad, la intención que se tiene sobre la propiedad del capital de la empresa y su transmisión, ayudando a despejar el camino hacia la evolución y consiguiente dispersión de la propiedad en las distintas generaciones.

La cuestión sobre **qué se puede esperar de la empresa familiar**, está orientada a que los propietarios y miembros de la familia conozcan lo más importante de la dirección estratégica, es decir, qué intenciones de desarrollo y evolución empresarial se tienen en su empresa familiar.

En este sentido, tenemos dos puntos. Primero, aparece una explicación de la estrategia de la empresa en: productos, clientes, posición en el mercado, crecimiento, financiación, inversiones, internacionalización, etc. Y, en segundo lugar, una exposición sobre la organización de la empresa familiar en cuanto a su estructura de responsabilidades, los diferentes tipos de sociedades legales, las funciones especializadas, las cualidades más deseadas de los directivos, etc.

Puntos especialmente importantes son los que hacen referencia a las políticas de financiación, dividendos, información a los propietarios, y apoyo a los miembros de la familia en distintos tipos de necesidades: asesoramiento fiscal, ayuda económica, carrera profesional, etc.

Por lo que se refiere a **cuándo dejar de ser empresa familiar**, acostumbra a ser un aspecto que los miembros de la familia tienden a no aceptar que forme parte de su protocolo familiar, pues afirman que su intención personal y por ello la existencia del protocolo, es precisamente la contraria, es decir, la continuidad de la empresa familiar.

Sin embargo, al igual que para continuar como empresa familiar hay que llevar a cabo numerosas acciones de una manera ordenada y sin causar daños adicionales a los interesados. No cabe lugar a dudas que es necesario tomar decisiones y llevar a cabo determinadas acciones que siempre es conveniente conocer en pro de las mejores relaciones.

Las razones o motivos por los que se podría abandonar la intención de continuidad como empresa familiar, principalmente, serían para Fernández del Pozo (2008):

1. la pérdida progresiva de competitividad, debido a la incapacidad de poder competir con otras empresas del sector.
2. dificultades importantes para acometer el crecimiento necesario, motivado por el anterior, al dejar de ser competitivas no generan beneficios.
3. la falta de miembros de la familia, para solucionar el problema de la sucesión o porque no están interesados en el negocio familiar.
4. la pérdida de interés de una mayoría de los propietarios, por falta de acuerdos o agotamiento de las relaciones familiares.

También se deben indicar los principales cursos de acción a seguir para pasar de unas relaciones familiarmente protocolarizadas entre los interesados, a otras relaciones que serán las propias de una empresa no familiar, pero que se desea que se desarrollen en forma ordenada, sin entrar en luchas o crisis que pongan la compañía en peligro.

En cuanto, al **trabajo** consiste en explicar las reglas sobre cómo entrar y salir de la empresa familiar. Estas reglas son la manera práctica de hacer realidad el tipo de empresa familiar que se quiere ser y de evitar caer en las trampas de confundir propiedad y capacidad, confundir los lazos del afecto y los contractuales y retrasar la sucesión.

Entre estas reglas destacan por su importancia:

- Los procedimientos a seguir para evaluar las cualidades de las personas de la familia que trabajan o quieren trabajar en la empresa familiar, y su desempeño.
- Los niveles de dedicación y exclusividad a pedir en cada caso.
- La forma en que se deciden las selecciones y promociones de miembros de la familia, y se preparan sus carreras profesionales.
- Los sistemas de remuneración fija y variable y las comparaciones con los niveles de mercado.
- Los mismos puntos pero para el caso de los directivos no familiares.
- Las edades a las que hay que iniciar el proceso de sucesión, las edades de jubilación como ejecutivos y como miembros de los órganos de gobierno.

Siempre se dice que el mayor problema que va a encontrar una empresa familiar en su vida va a ser la sucesión. Y es cierto, pues por la misma naturaleza de la misma se ponen de manifiesto un mayor

número de puntos de conflicto que los meramente relacionados con la realidad económico-empresarial.

Este problema resulta significativo en la primera sucesión, en la sucesión del fundador de la empresa. Este momento es crucial para la supervivencia de la empresa ya que si no se ha sabido/podido abordar adecuadamente, los conflictos pueden llegar a ser destructivos. No obstante, los potenciales conflictos pueden surgir en cualquier momento, como ya hemos citado anteriormente, por la concurrencia de los intereses entre las partes intervinientes en la empresa familiar: empresa, propiedad y familia.

Por tanto, es necesario que el empresario, en el caso de empresas familiares, sea consciente de esta situación, y sea él quien lidere el proceso de establecimiento de las reglas del juego entre las tres partes, antes de que pueda aparecer el conflicto.

Debe tenerse en cuenta a todos los posibles afectados y cuál debe ser su papel en el mismo, especialmente en el caso de la sucesión. De esta forma:

- Empresario: debe determinar cuál va a ser su posición respecto de la empresa en el momento en el que se retire de la misma, y qué papel debe representar.
- Sucesor: que debe estar establecido y al que se le deben pedir algunos requisitos imprescindibles para llevar a cabo su función y que son la formación (tanto académica como de experiencia y de conocimiento del negocio) como de compromiso (identificación e implicación con la empresa).
- Resto de familia: en la medida en que se ven afectados por el proceso de sucesión (cónyuge, hermanos, hijos, etc.), debe definirse su participación en la empresa.
- Empleados no familiares: en el proceso de sucesión no deben quedar fuera del mismo, ya que forman parte de la empresa y su participación activa y continua en la misma es fundamental para vida de la empresa.

Una de las mejores formas, como mencioné anteriormente, para conseguir que este proceso sea ordenado y planificado, es la existencia de un Protocolo Familiar. Es cierto que este Protocolo no va a ser la panacea que evite los conflictos, pero si va a marcar las reglas consensuadas para que los conflictos se desarrollen y se resuelvan, afectando lo menos posible en la marcha de la empresa.

Los objetivos del Protocolo Familiar son, básicamente:

1. Conseguir la cohesión y compromiso de toda la familia.
2. Garantizar la continuidad de la empresa, impidiendo que ésta se vea afectada por intereses coyunturales de alguno de los miembros de la familia.

3. Preservar el patrimonio familiar, evitando la dispersión del capital y del poder.

El Protocolo Familiar, con carácter general, debe contemplar los siguientes puntos:

1. Objetivos del grupo familiar.
2. Principios generales (Valores y misión).
3. Relación entre la familia y la empresa.
 - Requisitos de incorporación y proceso de selección y salida de la empresa familiar.
 - Remuneración de los miembros de la familia.
 - Jubilación de los miembros de la familia.
4. Relación entre la familia y la propiedad de la empresa.
 - Derecho de adquisición preferente y transmisibilidad de las acciones o participaciones sociales.
 - Valoración
 - Derecho de los accionistas
5. Órganos de gobierno de la empresa.
 - Consejo de administración.
 - Comité de dirección
 - Junta general de accionistas
6. Órganos de participación de la familia.
 - Consejo de familia.
 - Junta de familia.
7. Mecanismos de revisión y modificación.

El Protocolo Familiar debe ser consensuado y firmado por todos los miembros de la familia. En esta aceptación voluntaria y unánime de todos los firmantes es donde reside su principal fuerza vinculante.

Un elemento a resaltar es que no es un documento estático y por eso es de crucial importancia ya que debe revisarse periódicamente y modificarse de acuerdo a la evolución de las personas que integran la familia.

Las fases básicas para la elaboración del Protocolo Familiar son:

1. Análisis y diagnóstico de la situación de la empresa y de la familia.

2. Desarrollo del Protocolo Familiar y firma del mismo.
3. Puesta en marcha y ejecución de lo establecido en el mismo.
4. Modificación del resto de documentos relacionados (Estatutos, testamentos, regímenes matrimoniales, etc.) con el Protocolo Familiar para dotar al conjunto de la necesaria coherencia.

En este proceso, es muy recomendable que se vea acompañado por un Asesor Externo –el cual no sustituye la toma de decisiones por parte de la familia, sino que presenta las posibles alternativas y plantea sus recomendaciones de acuerdo a los objetivos del Protocolo Familiar-. Ese Asesor debe asumir la posición de mediador para que se asegure que se abordan todos los temas necesarios, sin evitar ninguno por espinoso que sea y ayude a gestionar los conflictos que surgirán en el proceso. También está en su mano asesorar a la empresa y a la familia en todos aquellos aspectos que puedan tener incidencia en el proceso tales como reestructuraciones, modificaciones societarias, etc. Sin embargo, según nuestro estudio empírico esta figura no está del todo bien vista y valorada.

Como hemos dicho anteriormente, el Protocolo Familiar por sí solo no resuelve todos los problemas de la empresa familiar pero su existencia establece un marco de resolución que puede ayudar a prevenir y encauzar los conflictos que se puedan dar en la empresa y en la familia en relación con ésta.

Por su parte, **la propiedad** indica dos tipos de aspectos; unos, son sólo modos de hacer recomendados pues los derechos de la propiedad son los legalmente establecidos en cada caso; y otros, son reglas que comprometen obligatoriamente.

Cuestiones como:

- Pactos de sindicación de voto.
- El esfuerzo por continuar siendo accionista, sin vender la propiedad que se posee.
- La oportunidad de poner acciones a nombre de los hijos y cónyuges para que puedan asistir a la junta general de accionistas.
- La recomendación sobre la transmisión de acciones por herencia en partes iguales entre los herederos o en partes diferentes según los herederos trabajen o no en la EF, etc.
- Los modos de establecer periódicamente el valor de la empresa y de darlo a conocer a los miembros de la familia.
- Los acuerdos para ofrecer liquidez a los accionistas, constituyendo un fondo de liquidez, que permita la compra de acciones para su posterior distribución, amortización, etc.
- Los pactos para los casos de querer vender las acciones.

En la empresa familiar hay que completar dos tipos de **Órganos de gobierno**. Los que gobiernan la empresa y los que conducen las relaciones entre la familia y la empresa.

Con referencia a los primeros, en el protocolo familiar es oportuno establecer reglas que las determinen:

- La frecuencia con la que se celebrará la junta general de accionistas y el tipo de información a dar, partiendo del hecho de que se desea que los miembros de la familia conozcan bien la empresa familiar y la quieran, y así les resulte más natural estar unidos y comprometidos con su desarrollo.
- La composición del consejo de administración, sus reglas de funcionamiento y sus relaciones con otros miembros de la familia.
- La creación de comités del consejo de administración como por ejemplo, los de evaluación y remuneración de directivos que son miembros de la familia, o los de relaciones con los accionistas.
- La composición del comité de dirección y sus reglas de funcionamiento.

Los órganos para conducir las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, que tienen un cierto paralelismo en cuanto a sus tareas con los recién citados, son del siguiente tipo:

- La “asamblea” o “reunión” familiar, formada idealmente por todos los miembros de la familia, siendo una ocasión en la que se reúnen, reciben información sobre la EF, profundizan en las características del protocolo familiar, se conocen mejor entre ellos y pasan momentos cordiales juntos.
- El “consejo de familia”, máximo órgano de gobierno del protocolo familiar, formado por miembros “significados” de la familia, bien por su autoridad moral, bien por la propiedad que poseen. Tienen la responsabilidad de hacer que el protocolo se conozca, se aplique y se desarrolle con el paso del tiempo, siendo habitual que los miembros de la familia que han hecho cabeza en la empresa, al jubilarse, pasen a formar parte del consejo de familia y, según las ocasiones, a presidirlo.
- El “comité de liquidez” con la responsabilidad de estudiar las peticiones de liquidez, de establecer las dimensiones del fondo de liquidez, etc.
- El “comité de formación”, como equipos de miembros de la familia que desarrollan e implantan un plan para ofrecer a todos la oportunidad de formarse como accionistas responsables de la empresa familiar.

En el modo de realizar un protocolo familiar, nunca hay que perder de vista que importa más el proceso, es decir, el conjunto de reuniones y de propuestas de trabajo en las que se van perfilando las metas y las reglas del juego, éstas se discuten y se alcanzan acuerdos, que el producto, es decir, un

documento, que si no ha habido un buen proceso, no pasará de ser un articulado sobre el que no hay convencimiento firme acerca de su implantación.

Para que el proceso sea exitoso, según Pont (1999), resulta recomendable:

- No desarrollarlo en épocas en las que hay luchas por el poder. Es decir, no caer en la tentación de pensar que con el inicio de la preparación de un protocolo desaparecerán los conflictos. El protocolo no tiene esa orientación, sino que trata de ayudar a que no se produzcan.
- Prepararlo y trabajarlo en el momento adecuado. Es decir, en período en los que no sean previsibles problemas graves, y cuando hay figuras de autoridad en activo que ayudan a alcanzar acuerdos.
- Aprovechar las épocas de unidad que suele seguir a la superación de problemas difíciles en el mercado o a traumas organizativos.
- Emplear métodos participativos en los que, por medio de sucesivos pasos de preparación y discusión de acuerdos, se dé la oportunidad de manifestar su opinión a los propietarios significativos de la familia, y de que ésta sea tenida en cuenta.

Un protocolo familiar debe estar sujeto a revisiones periódicas para cambiar los puntos que no han resultado ser reglas de juego acertadas, para perfeccionar las que sí lo han sido, y también para acoplarse a las evoluciones de los entornos y de las familias. En este sentido es habitual analizar anualmente cómo se ha cumplido e introducir los cambios menores oportunos y, hacer revisiones profundas cuando ocurren cambios importantes en tal empresa y en las personas de la familia.

En cierto sentido el protocolo familiar puede considerarse como una extensión de los estatutos y, de hecho, es recomendable buscar el procedimiento legal para que sus puntos más importantes queden recogidos en dichos estatutos. Sin embargo, lo importante no es tanto reglamentarlo de forma legal en todos sus detalles, como conseguir que sea un pacto que todos desean vivir porque les hace estar unidos en armonía, y compartir la propiedad de una empresa exitosa que, unida a la familia, es una escuela de valores para las próximas generaciones.

PARTE II: TRABAJO APLICADO: ESTUDIO EMPÍRICO.

OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ENCUESTA.

En el estudio se analizan las fuerzas que interfieren en la planificación de la sucesión. Nuestro propósito ha sido sentar una serie de hipótesis susceptibles de ayudar a la comprensión del fracaso frecuentemente citado de empresas familiares de primera generación y en planificar el retiro de sus fundadores. El fundador, la familia, los propietarios, los altos directivos y otras partes implicadas experimentan sentimientos ambivalentes en cuanto a la planificación de la sucesión. Estos sentimientos hacen que los miembros de una empresa familiar demoren el desarrollo del plan, no obstante si espera hasta la muerte del fundador, a menudo es demasiado tarde para rescatar la empresa y la familia sufre una terrible tensión, como se podrá ver en las conclusiones.

La resistencia a la planificación sucesoria es difícil de evitar. A lo largo de la exposición se van a formular algunas sugerencias para poner en marcha el proceso de la planificación. Se presupone un enfoque a favor de un enfoque global en el planteamiento de la sucesión y de la persistencia en las intervenciones dirigidas a vencer la resistencia del fundador, su esposa, la familia, los altos directivos y los propietarios asociados. Contrariamente a la práctica común, se mantiene que es esencial desarrollar estructuras tales como el consejo de familia, el consejo de administración y un equipo de trabajo para la sucesión; este último incluyendo a las personas cuya cooperación es fundamental para el desarrollo y la implantación de un plan de continuidad.

En general, es poco probable que una empresa familiar de primera generación, es decir la generación que la funda, pueda emprender por sí misma la planificación de la sucesión si el fundador no lo desea. Literalmente, éste retiene su poder hasta el final, para perpetuar o destruir la creación de su vida.

Uno de los objetivos a seguir, con este trabajo, ha sido identificar los problemas de las empresas familiares de forma que se puede colaborar en su desarrollo para que lleguen a ser multi-generacionales y exitosas. Para ello, el estudio se ha iniciado con una génesis de lo que son las empresas familiares, las etapas por las que atraviesan, su cultura íntimamente vinculada a la familia, para ya al final tratar el tema de la sucesión el por qué se aplaza tanto y el por qué no aplazarla y las consecuencias que pueden llevar estas dos situaciones.

De igual manera se busca dar unas pautas de comportamiento, o unas formas de actuar mediante el Protocolo Familiar, para llevar el tema de la Planificación de la Sucesión a buen puerto.

Las hipótesis de partida son las siguientes:

5. El relevo generacional se alarga en el tiempo si no se ha planificado la sucesión.
6. A más edad del fundador, hay más problemas en el relevo generacional.
7. La sucesión siempre recaería en manos de la familia.
8. La inexistencia de un protocolo familiar, retrasa la sucesión.

METODOLOGÍA.

En primer lugar se ha llevado a cabo una revisión de la bibliografía existente. Esta revisión comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información con el tema que nos ocupa, *“La Empresa Familiar y su sucesión”*, lo cual ha servido para apoyar la investigación. Sus objetivos han sido:

- Conocer el estado actual del tema.
- Averiguar qué se sabe y qué aspectos quedan por estudiar.
- Identificar el marco de referencia, las definiciones conceptuales y operativas de las variables en estudio que han adoptado otros autores.
- Descubrir los métodos y procedimientos destinados a la recogida y análisis de datos, utilizados en investigaciones similares.

Los manuales consultados se pueden clasificar en dos tipos y han sido los siguientes:

- Primarios: libros, revistas, publicaciones oficiales, trabajos de investigación, actas de congresos, cursos de formación, informes técnicos, tesis doctorales, etc.
- Secundarios: bases de datos generales o especializados, catálogos de sitios web, bibliografías, índices, etc.

Tras la revisión se procedió al diseño de una encuesta. Debido a la falta de respuesta por parte de los encuestados al intentar hacer la encuesta on-line finalmente se optó por hacerla de forma física.

El tratamiento estadístico de los resultados de la encuesta se llevó a cabo con el SPSS v.19.

ENCUESTA.

Para confirmar lo estudiado de forma teórica, se ha elaborado una encuesta, que nos permita conocer la realidad del pensamiento sucesorio en los líderes o fundadores.

La encuesta se realizó a 76 empresas, de las 100 a las que se las hizo llegar. Fueron realizadas “cara a cara”, debido a que, en principio, no hubo respuesta. No está centrada en ningún sector, ni actividad en concreto. El lugar de su realización fue en el Polígono Industrial de Albacete y provincia. Las empresas elegidas eran, todas, familiares.

Está dividida en 32 preguntas, las cuales están encuadradas en cinco bloques. En el primer bloque, intentamos obtener información sobre datos generales de la empresa: actividad, número de trabajadores, años que lleva funcionando y edad del directivo. En un segundo bloque, analizamos los valores propios de la empresa familiar, por ejemplo, el compromiso que tiene con la sociedad, cómo se resuelven conflictos internos, etc. En el tercero, hablamos sobre la jubilación del líder para en el cuarto, hablar sobre la planificación y la sucesión en la empresa familiar. Y por último, vemos otras preguntas más generales acerca de empleados decisivos en la empresa, sobre el futuro de la empresa, etc. Aunque son bloques independientes, de alguna manera las preguntas están vinculadas y tienen su consecución lógica, por lo que a la hora de elaborar las conclusiones vincularemos algunas con otras.

A cada pregunta les hemos dado el nombre de una variable, de las cuales 3 variables no han sido consideradas, 8 variables han sido excluidas por distorsionar el estudio ya que son constantes o bien no tienen correlación con ninguna otra variable. Por último, el resto de variables que son 41 si que nos han resultado válidas. La información recogida a partir de las respuestas del cuestionario, que en la mayoría de los casos fueron contestadas por los responsables de las empresas, fue objeto de los análisis estadísticos correspondientes

utilizando el paquete informático SPSS v.19, para lo que se realizó un análisis descriptivo de frecuencias.

Los resultados obtenidos son las siguientes:

RESULTADOS SIMPLES.

BLOQUE A.

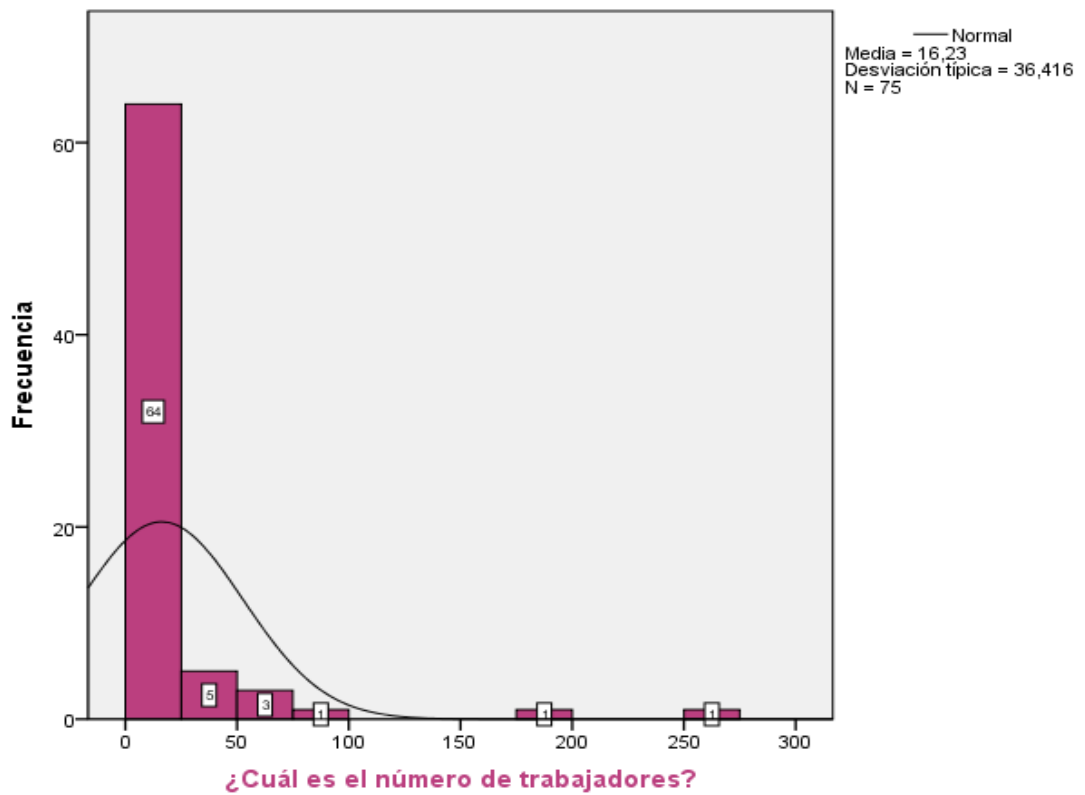
Lo que se pretende en este bloque es analizar los datos generales de la empresa, es decir, fase en la que se encuentra, número de trabajadores, años que lleva funcionando, etc.

- 1- La mayoría de las empresas superan los 10 años, un 93,33%. Se encuentran en una fase de madurez, en un 56%. Les sigue a bastante distancia, las empresas familiares con menos años de funcionamiento; puede ser motivado por problemas sucesorios o los problemas propios de la crisis económica. Según los datos, la fase de crecimiento no supera la media, 32%, y el declive es del 12%, no demasiado significativo para sacar conclusiones rotundas.





2- En relación, al número de trabajadores en un 69%, son empresas con menos de 50 trabajadores. Lo que indica que son empresas pequeñas.

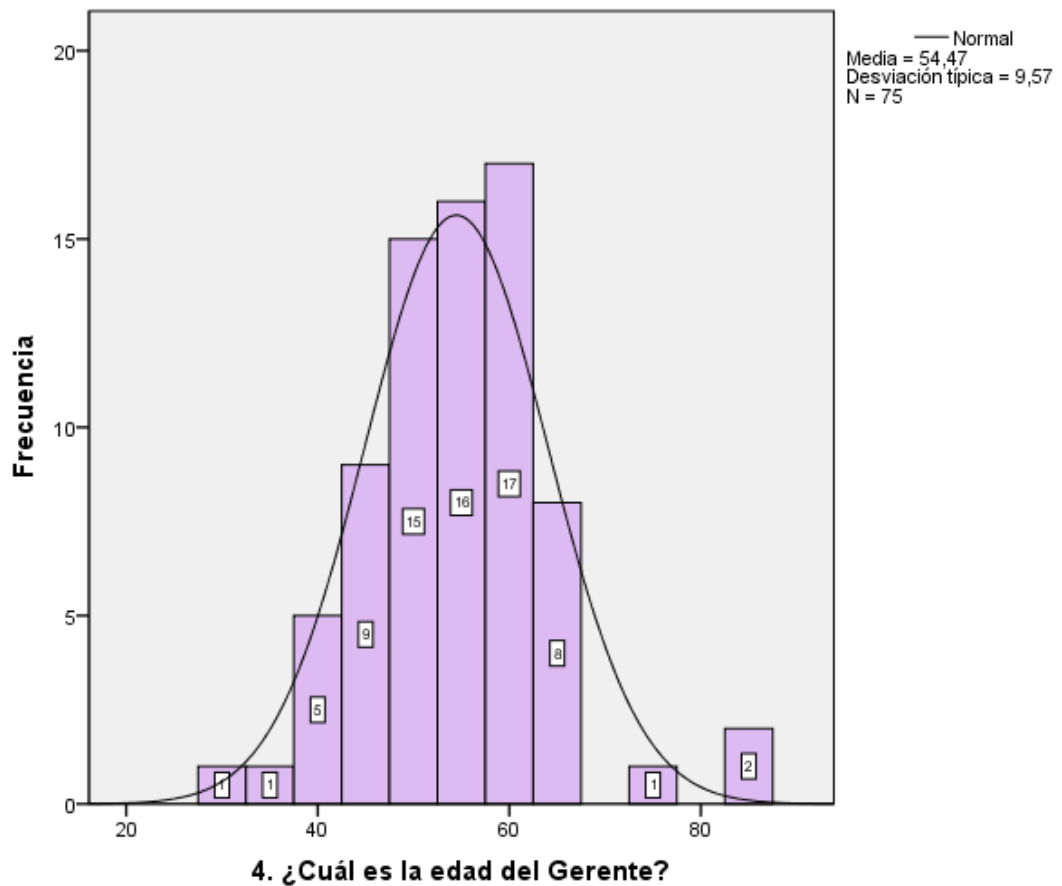


3- En cuanto, a la edad del gerente, resulta significativo la tendencia a comprender una edad entre los 55 y 60 años.

ANOVA

¿Cuál es la edad del Gerente?

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,320	1	,320	,003	,953
Intra-grupos	6776,347	73	92,827		
Total	6776,667	74			



¿En qué fase se encuentra su empresa?

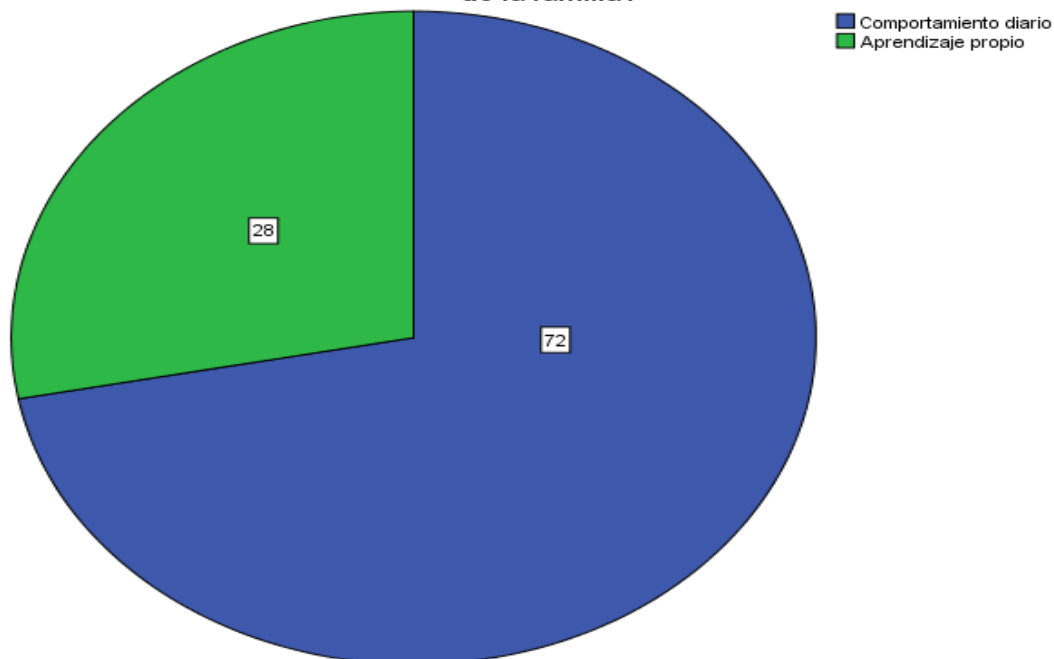
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2,062	2	1,031	2,657	,077
Intra-grupos	27,938	72	,388		
Total	30,000	74			

BLOQUE B.

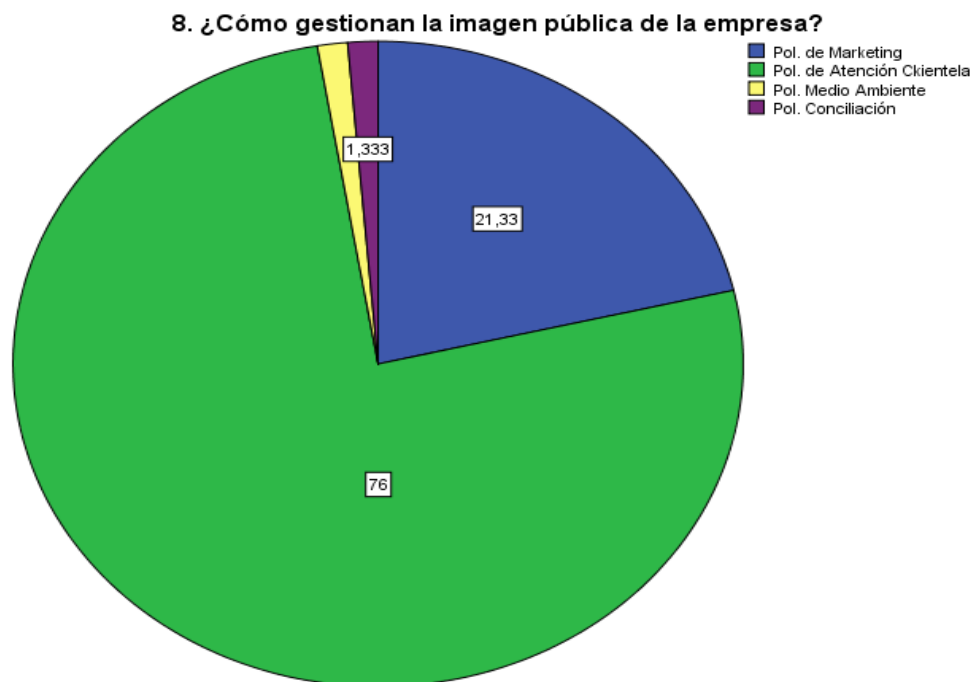
El objetivo, para este bloque, era analizar los valores y la cultura de la empresa familiar del mismo modo se analizaba la resolución de conflictos.

- 4- La forma de transmitir a los más jóvenes la cultura, los valores y tradiciones de la empresa, por parte de los líderes es por medio del comportamiento diario en un 72%, bastante lejos de la opción de aprendizaje propio que está en un 28%. Lo cual indica la importancia que tiene la cultura y sobre todo, la cultura familiar en el hacer de la empresa.

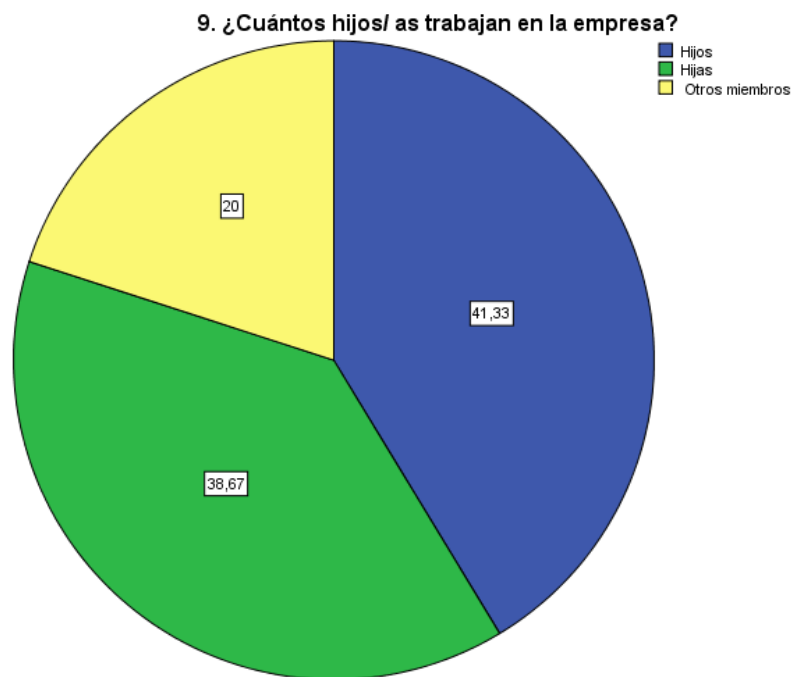
6. ¿Cómo transmiten a los más jóvenes los valores y tradiciones de la empresa y de la familia?



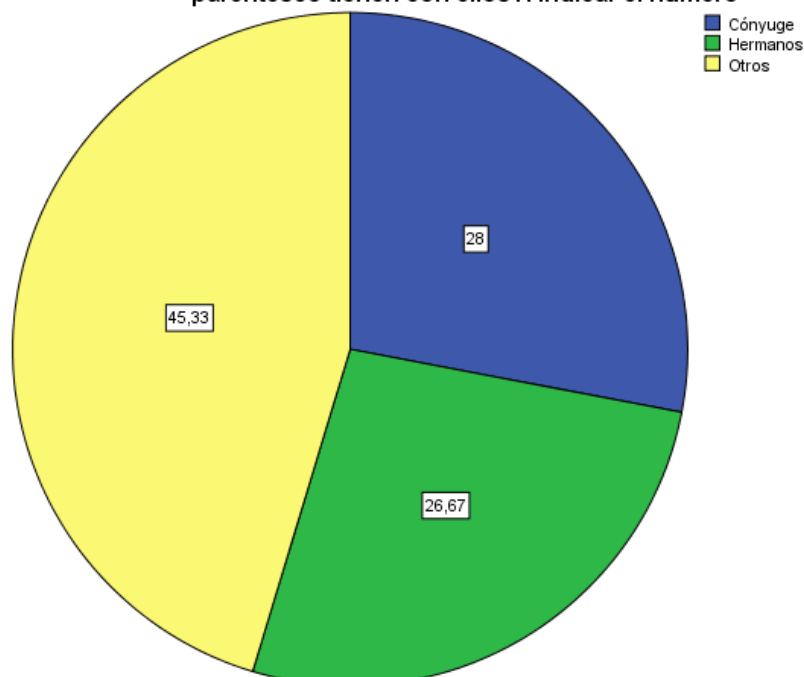
5- En relación, a la obligación de las empresas con la sociedad, es elevada según se desprende de los datos obtenidos. En un 85,33% están muy vinculados y sobre todo con Pol. De Marketing y de Atención a la Clientela como veremos en el siguiente punto.



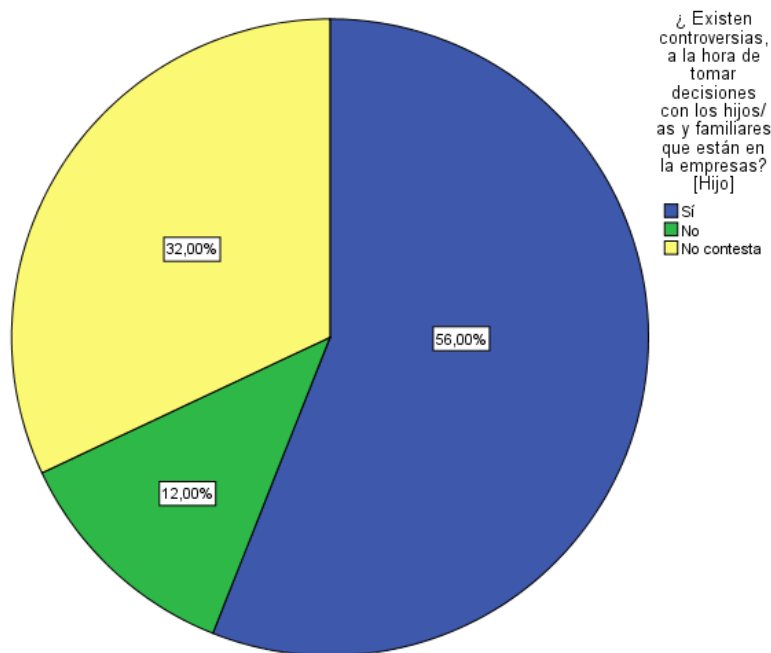
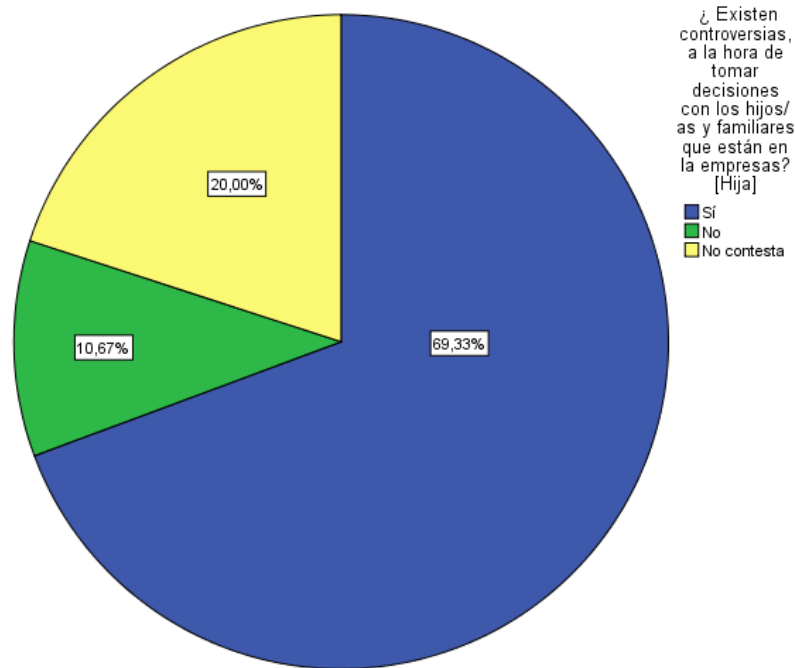
6- Relacionado con los valores, está, quienes trabajan en la empresa si hijos/ as, otros miembros. Los datos que se desprenden son los siguientes. En el primer bloque, los hijos están representados en un 41,33%; bien es verdad, que las hijas no quedan muy lejos, 38,67%. En cuanto, a otros familiares, es cierto, que se recurre más a personas ajenas a la familia, un 45,33%. Hay cierta diferencia, entre los anteriores y los hermanos o cónyuge. Entre estos últimos, la diferencia no es muy significativa, dos puntos.

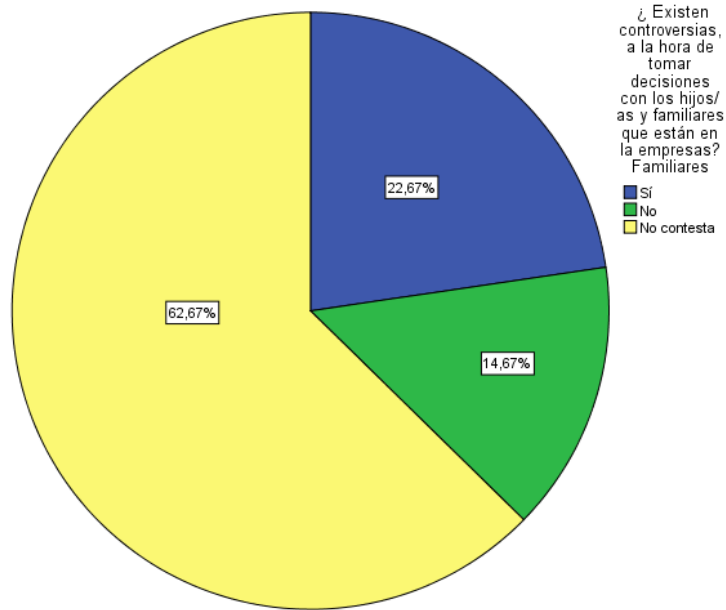


10. ¿Cuántos familiares, no hijos/ as, trabajan en la empresa y qué grado de parentesco tienen con ellos?. Indicar el número

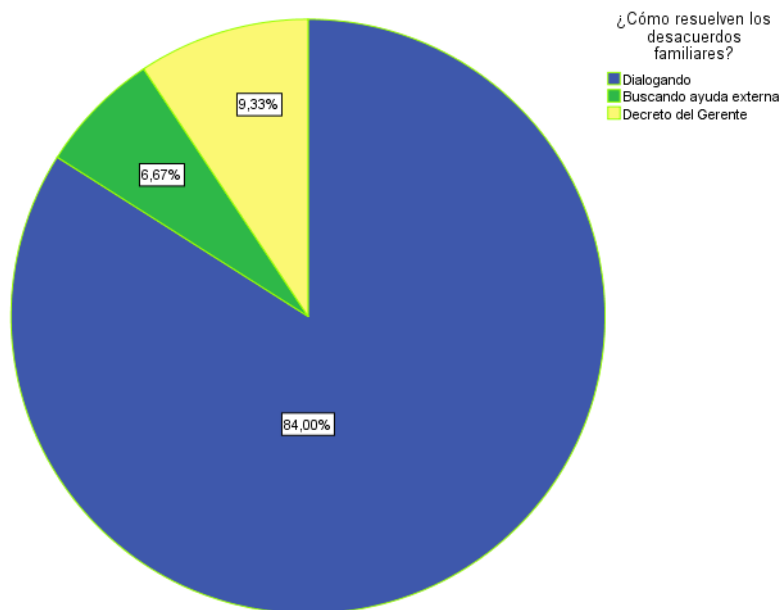


7- Vinculada a la anterior, podría estar la siguiente cuestión, ¿existen controversias a la hora de tomar decisiones?. Los resultados obtenidos nos indican que hay más dificultades a la hora de decidir con las hijas, un 69,33% frente a un 56%. Hay un porcentaje, un poco más alto de hijos que de hijas, que no contestan a la cuestión, un 32% frente a un 20%. Respecto a otros familiares, las diferencias no son significativas del sí respecto al no. En cambio, a la hora de no contestar el tanto por ciento, aumenta, en relación a los otros para situarse en un 62,67%.





8- Los desacuerdos, que puedan surgir, en la familia y en la empresa, ¿cómo resolverlos? Un 84% lo hacen dialogando –se aboga por la tolerancia-, en un 9,33% es por decreto del cabeza de familia y en un 6,67% se busca ayuda externa - lo que confirma que introducir personas ajenas a la empresa, está muy lejos de los deseos de las familias. Cuando se introducen, ya sean, asesores legales, económicos, etc., la situación familia-empresa debe ser muy tensa. Son muy reacios a la entrada de personas ajenas a la empresa, con el líder o el gerente, si es de fuera, ya es suficiente-. En este punto juega un papel importante la cultura. Es decir, la forma habitual y tradicional de pensar, sentir y de reaccionar al enfrentarse con los problemas que se le presentan. Este proceso es seguido por un grupo humano pero la influencia de quien hace cabeza es muy elevada.

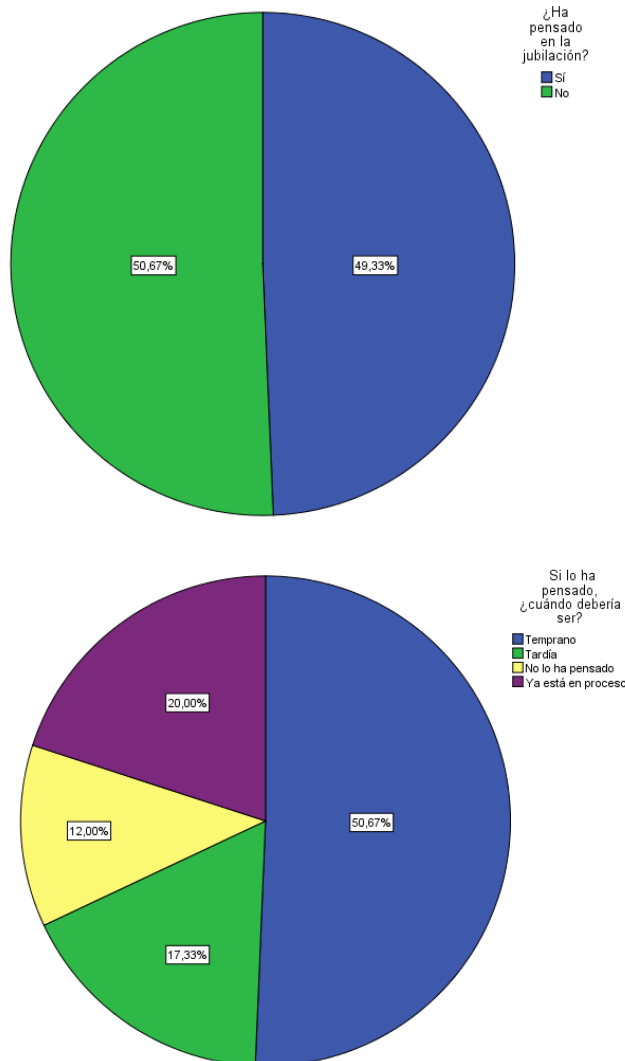


9- Mencionar, que no existe una diferencia de trato entre los hijos y las hijas. A grandes rasgos, y según conversaciones mantenidas, podría afirmar un 80% frente al 20%. Algunos de los motivos de esa pequeña diferencia, podrían ser las diferentes aspiraciones, relaciones, comportamientos, etc., vistos en el desarrollo teórico, que ambos grupos tienen en la empresa familiar.

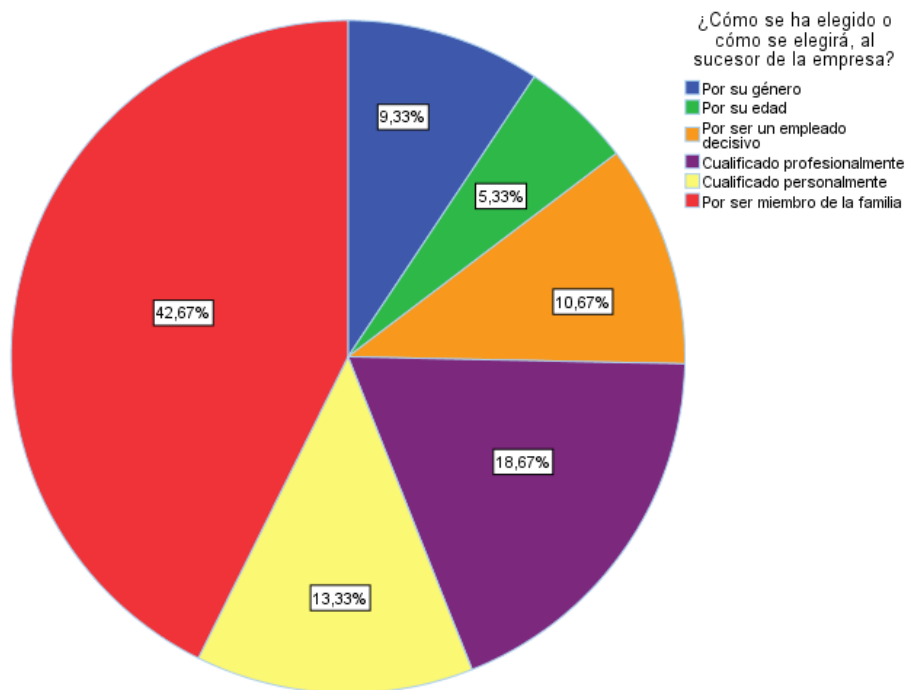
BLOQUE C.

Si ahora, nos centramos en el bloque en el que hablamos sobre la jubilación del líder de la empresa y de cómo se elegirá al sucesor.

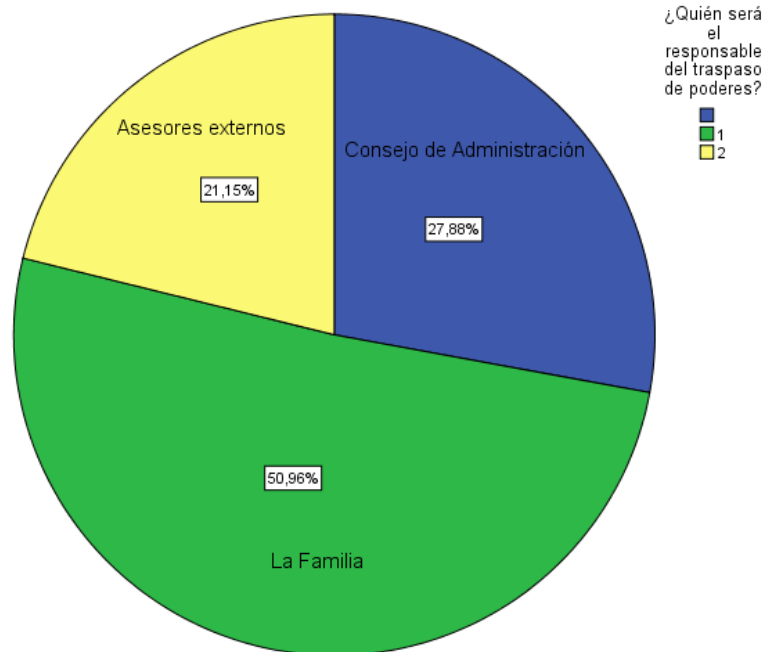
10- Según las aportaciones empíricas, el líder no se planteaba la jubilación, 50,67% frente al 49,33% que sí, se la plantea –no hay una diferencia significativa-. Una vez planteada en un 50,67%, lo hace de forma más temprana. A bastantes puntos de diferencia están el resto de opciones.



11- Pero, ¿quién va a ser el sucesor?. Un 13,3% consideran que deben estar cualificados personalmente; un 18,67% cualificados personalmente. En esa cualificación profesional, para los encuestados, se engloba además de conocer el negocio familiar, que deben tener una preparación académica, de alguna manera; aunque se diga o piense lo contrario, siempre se les exige más. En un 10,67% están los que eligen a empleados decisivos. En proporciones más pequeñas: 5,33% y 9,33%, los que eligen por la edad, del sucesor, o por su género. En un número, muy significativo y alejado del resto, los que eligen por ser miembro de la familia, 42,67%, sin tener en cuenta ni la formación, ni la cualificación, etc.

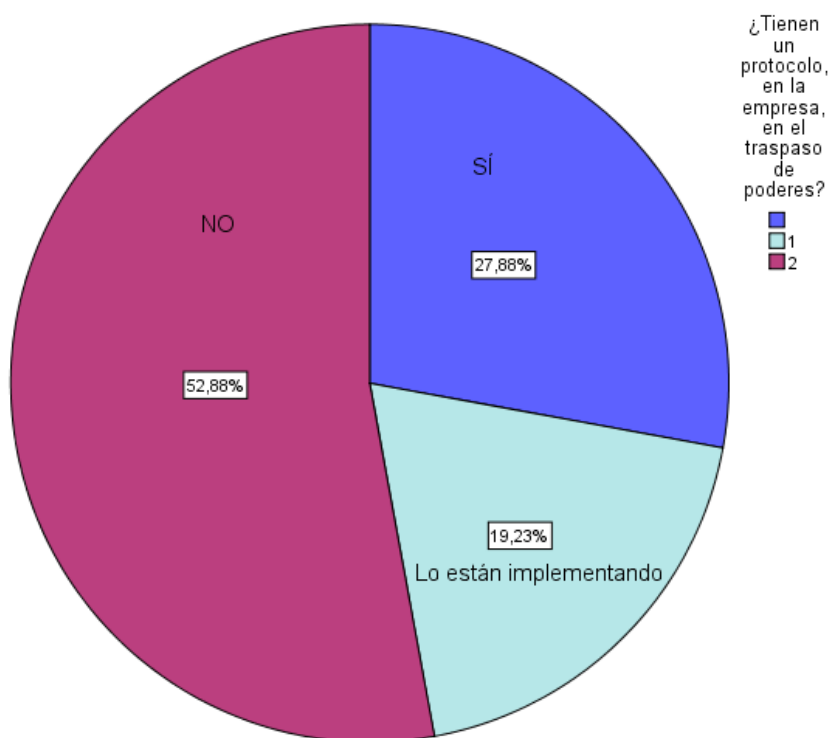


12- Y, ¿cómo elegir al líder?, ¿cómo la transmisión de poderes?, ¿quién será el responsable del traspaso de poderes?. En un 50,96% los encuestados afirman que lo decide la familia. El resto, 27,88% el Consejo de Administración y el 21,15% queda sean los Asesores Externos, los encargados de tal labor. De ahí, que la influencia externa en la empresa familiar todavía no haya llegado a calar lo suficiente, en estas empresas, en concreto, o en general en el resto de empresas familiares.



13- La familia se encargará de evaluar, según comentarios, de valorar la gestión de la persona elegida y la manera va a ser su forma de trabajar, en un 50%; quedando lejos otros criterios.

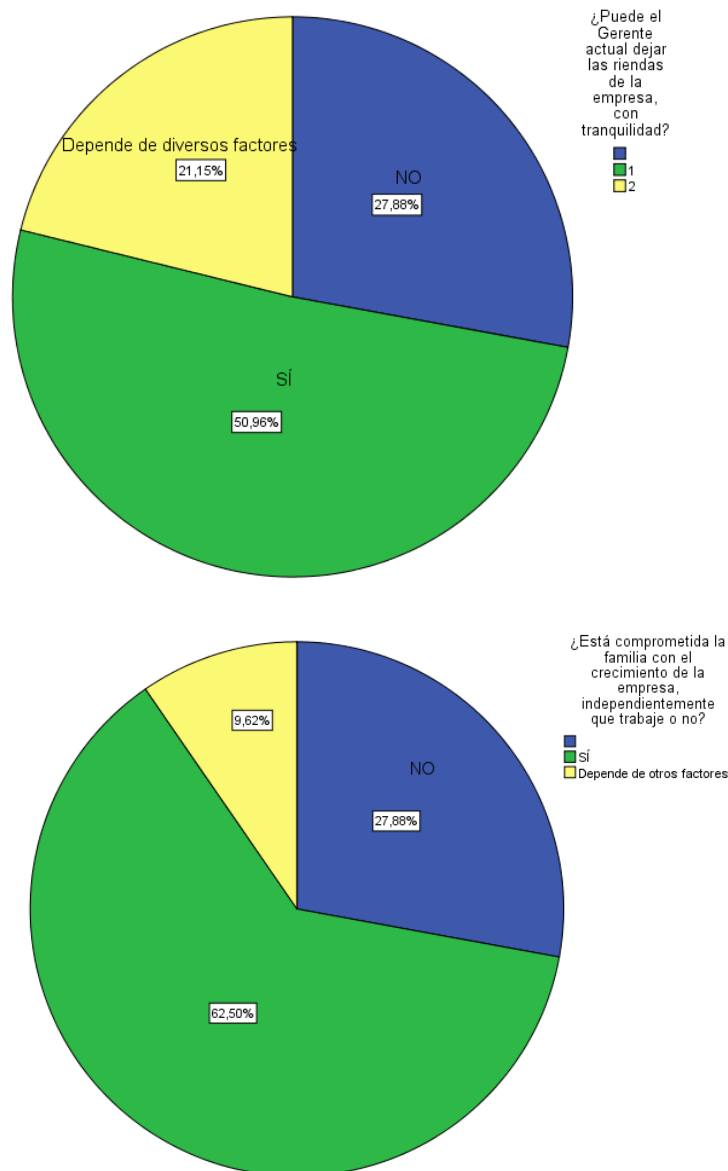
14- Una cuestión importante es ver si tiene un Protocolo Familiar, como expongo en mi desarrollo teórico. Los resultados, son los siguientes, considerando, muy significativo, que un 52,88% de empresas familiares, no tienen ese plan de acción.



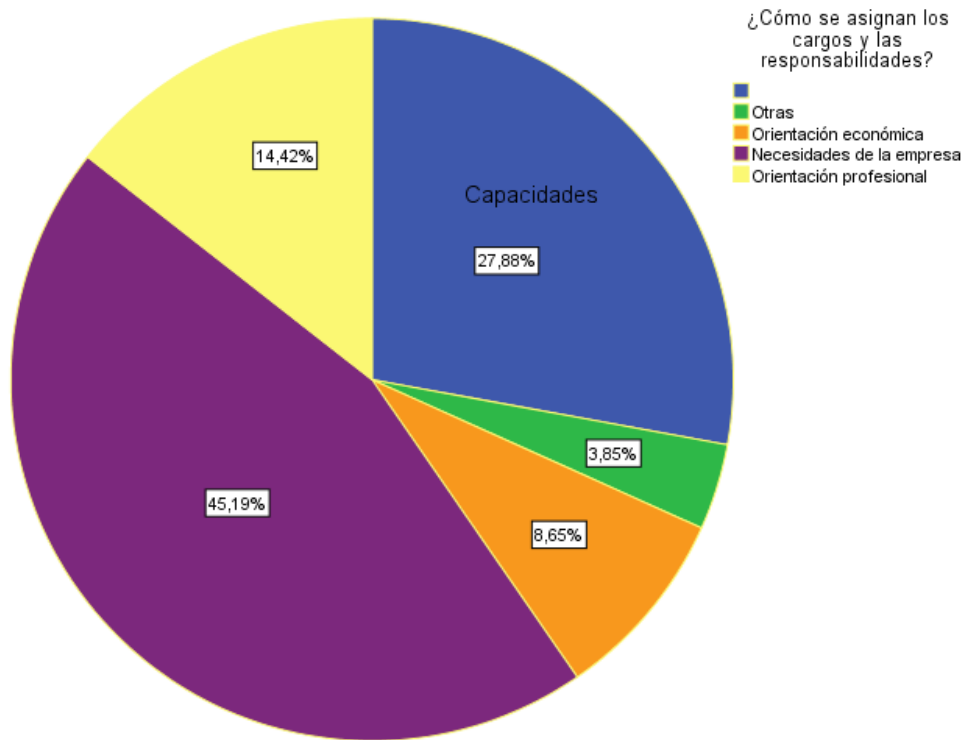
BLOQUE D.

Ya centrados, en el tema de la planificación de la sucesión, en este apartado principalmente si realmente los sucesores estaban implicados y comprometidos, tanto en la sucesión como en la continuación del negocio para así asignar cargos y responsabilidades.

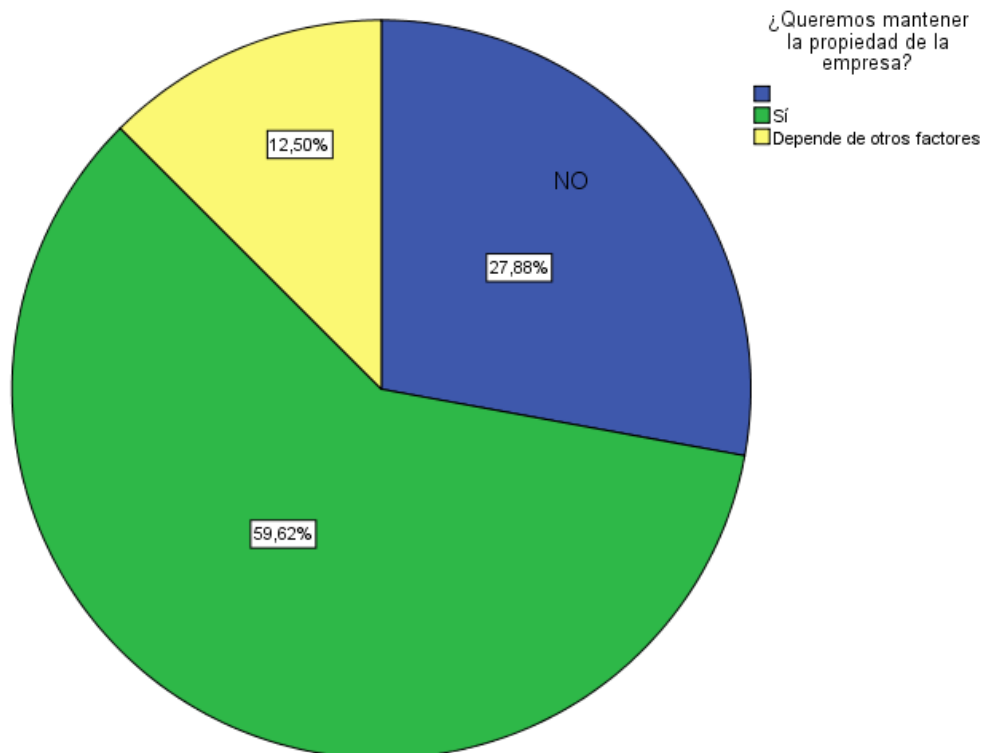
15- ¿La generación presente, nunca deja las riendas con tranquilidad?. Un 50,96%, afirman, que sí dejan las riendas con tranquilidad. Un 27,88%, tienen miedo, y piensan que los demás no lo van a hacer tan bien como ellos. El 21,15%, también manifiestan su incertidumbre, por dejar la empresa, lo que viene a reafirmar el miedo “a que otros hundan lo que ellos han construido”. Sin embargo, esta desconfianza, no se refleja en el ánimo de los descendientes o sucesores, ya que éstos están comprometidos con el crecimiento de la empresa o interesados en el negocio familiar, en 62,5%, frente, a los que no, que son 27,88%.



16- No obstante ¿qué criterios van a utilizar para la contratación de los descendientes?, ¿cómo se asignan cargos y responsabilidades?, ¿sería conveniente mantener vender la empresa?, etc. El criterio por el que abogan, en un 45,19%, son las necesidades de la empresa.



17- En relación a mantener o no, la propiedad de la empresa, un 59,62% optan por mantenerla. En muchos casos, los fundadores, (los líderes - los padres), les obligan a los hijos a quedarse a trabajar con ellos, aunque luego no les dejen actuar con libertad, porque les ven como niños e incapaces de gestionar una empresa, de dar consejos, de ver los problemas y darles solución, etc. Los datos demuestran, Fomento de Producción (2013), que en un 48,37% les obligan a trabajar en la empresa. Aunque no muy lejos está el 51,7% que demuestra que les dejan a ellos decidir dónde quieren trabajar. En definitiva, les dejan que se vayan, aunque la realidad es otra, porque como hijos/hijas de fundadores les hacen sentirse obligados y responsables, implícitamente, del negocio familiar.

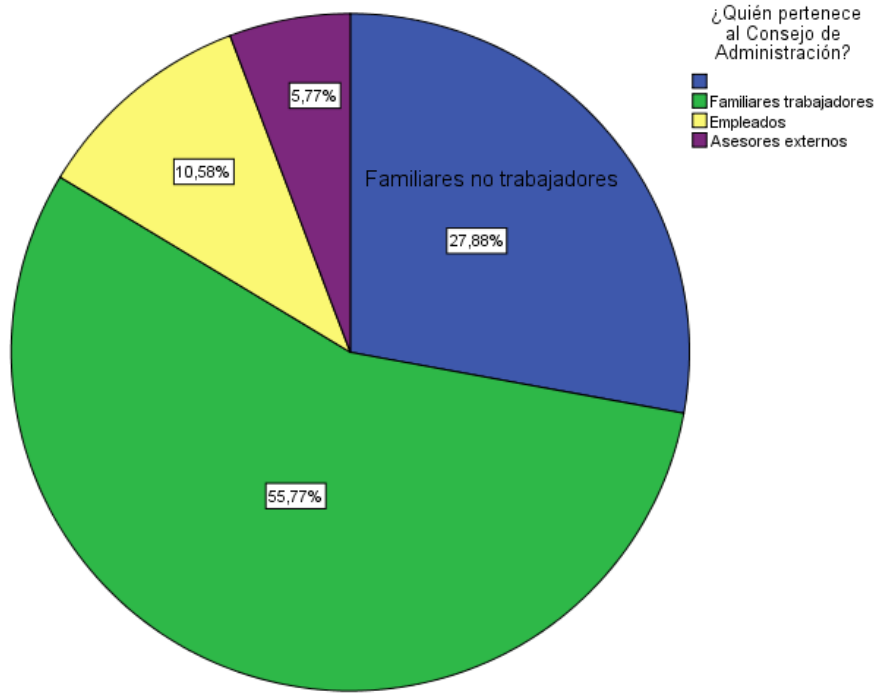


18- Otra cuestión planteada, fuera de la encuesta, fue la siguiente. ¿Qué pasaría si los miembros más jóvenes de la familia cansados de la ignorancia, de los desplantes de los miembros más veteranos, deciden montar sus propios negocios, les apoyarían?. Estos últimos, por los resultados obtenidos, se sentirán orgullosos de la iniciativa y en un 60% les darían consejo, en un 20% dinero y el resto una mezcla de ambos. Los datos demuestran el apoyo a la iniciativa empresarial, viéndose reflejados lo que en años anteriores hicieron ellos.

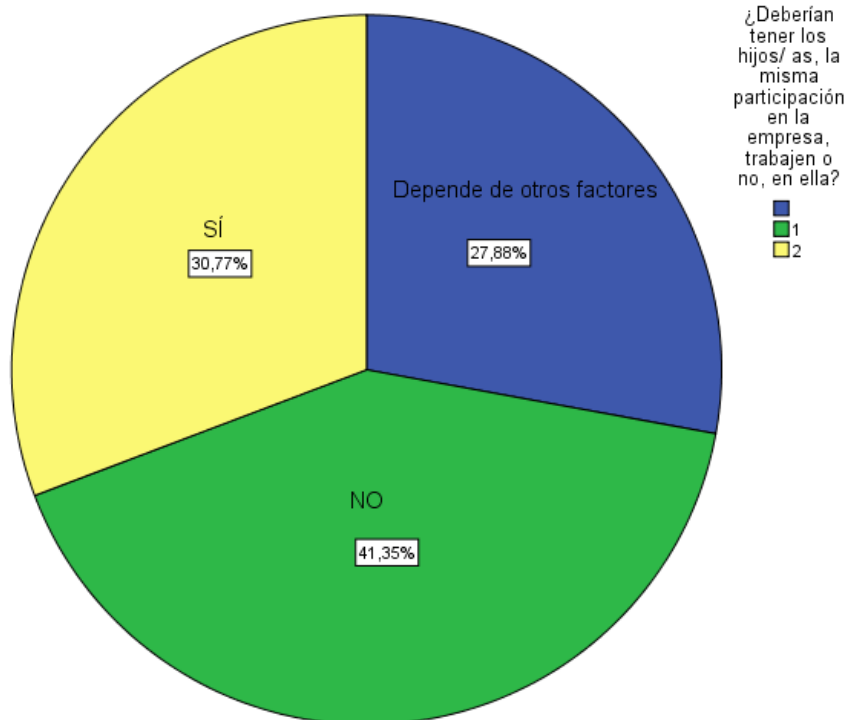
BLOQUE E.

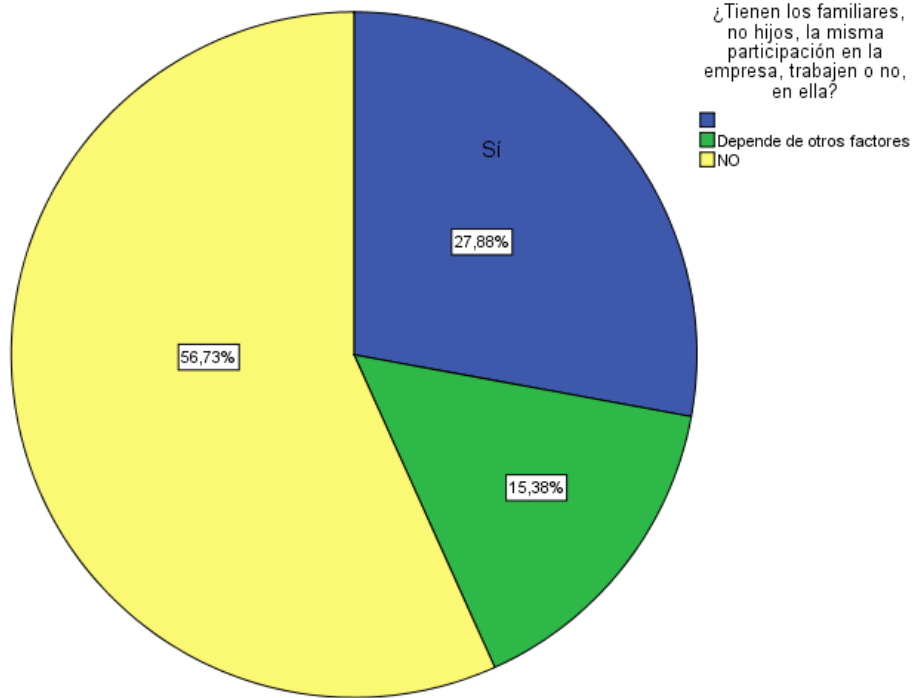
Por último, el objetivo en este apartado era ver quién pertenecía al Consejo de Administración –familiares trabajen o no, empleados decisivos-, ver si el fundador es capaz de soltar las riendas con tranquilidad y ver la casuística si se fía o no de sus sucesores.

19- Respecto a quienes pertenecen al Consejo de Administración, en mayor porcentaje, son familiares trabajadores o no. Aunque el mayor número son los primeros en un 55,77%. Tanto, empleados como asesores externos son un tanto por ciento menor, superando los primeros a los segundos en cinco puntos, 10,58% frente 5,77%.



20- En relación a que si los hijos/ as, familiares tendrían la misma participación en el negocio, trabajen o no, los resultados obtenidos son los representados. Los encuestados consideran en mayor número, 56,73%, que si los familiares no trabajan tengan menos participación, que los hijos/ as, 41,35%. Se entiende, que no todos tiene las mismas oportunidades, por lo que puede generar un problema de motivación.



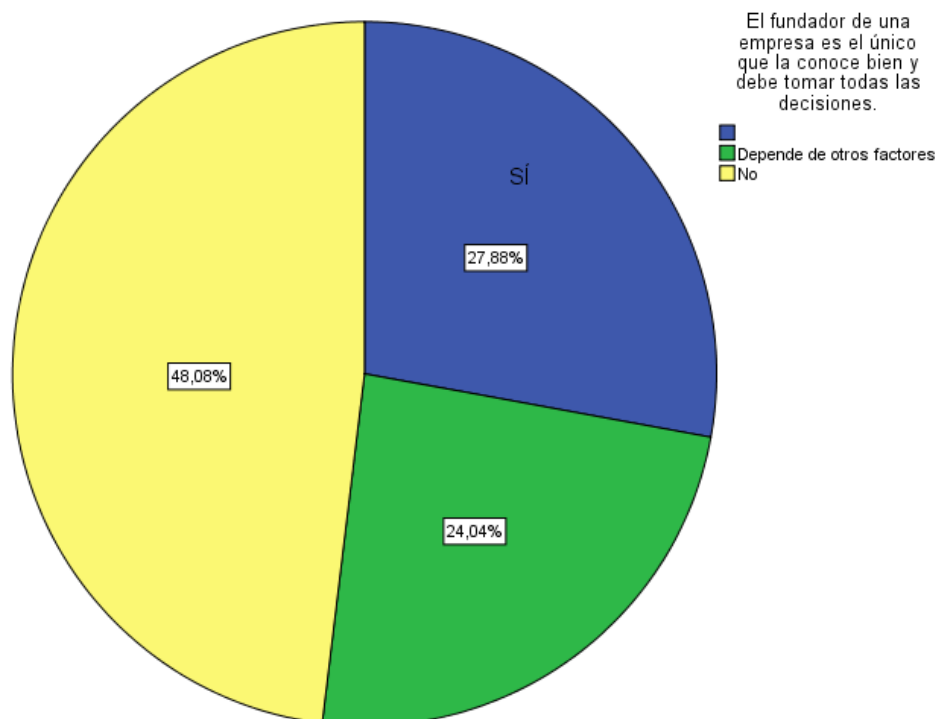


21- De todas formas, la familia moralmente está obligada a dar apoyo a los familiares – trabajen o no-, a prestarles ayuda, a dar consejo, etc., sobre todo si han decidido iniciar su propio negocio. Según conversaciones mantenidas, casi en un 50% consideran que deben apoyar cualquier iniciativa de cualquier miembro de la familia, pertenezca o no a la empresa, frente a un 30% que dicen que no se les apoye de ninguna manera, entendiendo que no es una obligación familiar. El 20% se sitúa en una posición intermedia, ya que entienden que, en caso de existir algún problema, la familia debe tratar de resolverlo o cooperar para ello.

22- En un tema, de bastante actualidad, como la corrupción o la falta de ética en los negocios o llámese irresponsabilidad, y según conversaciones, sin existir datos objetivos, podemos concluir lo siguiente. Si algún miembro de la familia actúa de manera irresponsable fuera de la empresa, ya sea faltando a la ley o simplemente con comportamiento reprobable, la familia lo defendería y apoyaría, 20%. Mientras que el 48% piensa que sólo son exigibles unas normas mínimas de comportamiento. En el mismo sentido están los que abogan por la elaboración de un código de conducta familiar que determine el comportamiento de los miembros dentro de la empresa, 12%. Por último, el 20% opina que sólo es necesario llamarles la atención. Sin embargo, esta misma defensa no se pone de manifiesto cuando la actuación afecta a la empresa, por lo que si un miembro no trabaja satisfactoriamente, tal y como la empresa exige, el 55% considera que hay que tratarlo como al resto del personal, con las sanciones

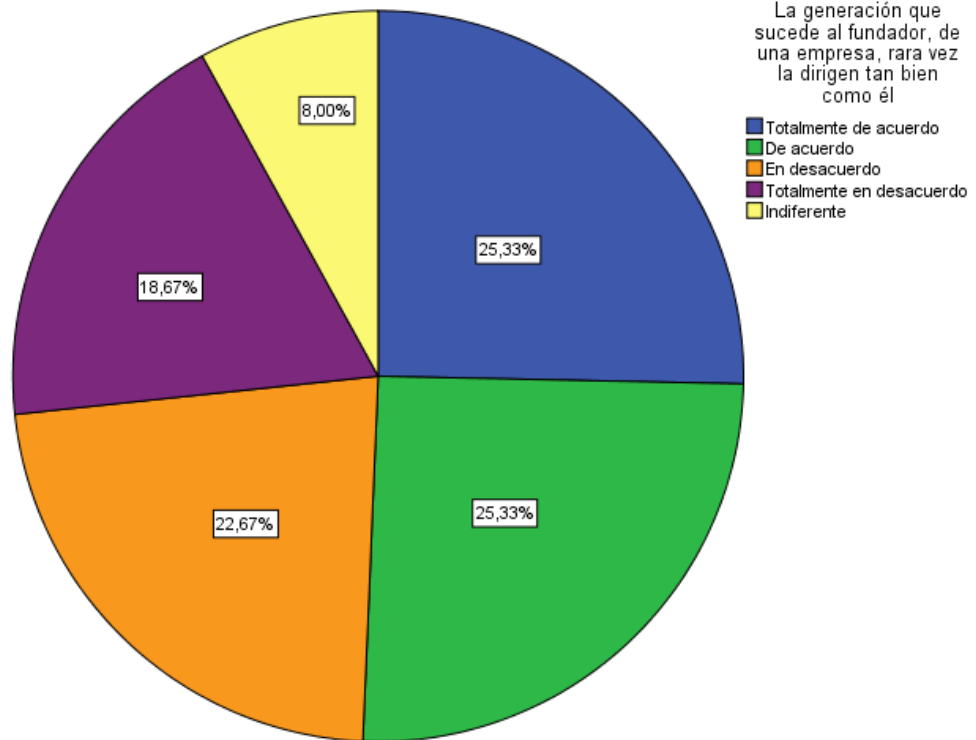
oportunas; el 15% entiende que no se puede ser blandos y hay que exigirles mayor responsabilidad que a los demás y el 30% se decantan por el despido directo.

23- Lo que se contestó, a que si los fundadores son los únicos que conocen bien la empresa y deben tomar las decisiones 48,08% contestaron que no, prácticamente la mitad. Lo que da a entender la mentalidad abierta, de los anteriores; aunque a la hora de actuar la realidad es muy distinta.

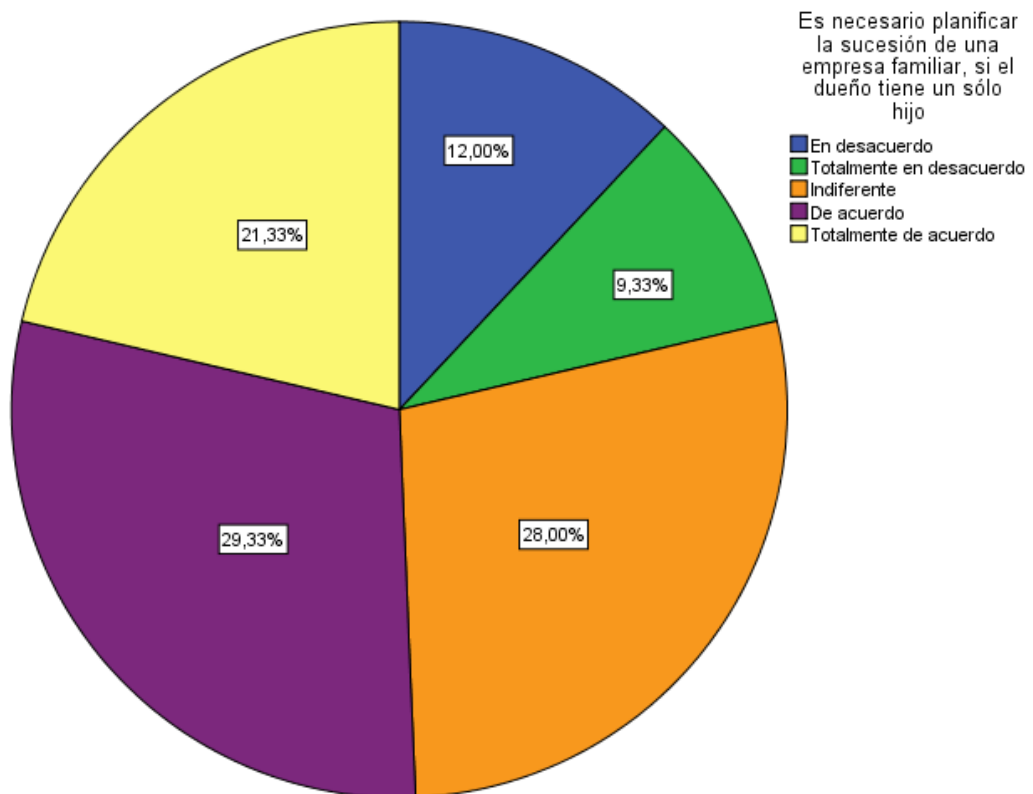


Otras cuestiones, más generales, que viene a cumplimentar las anteriores fueron las siguientes:

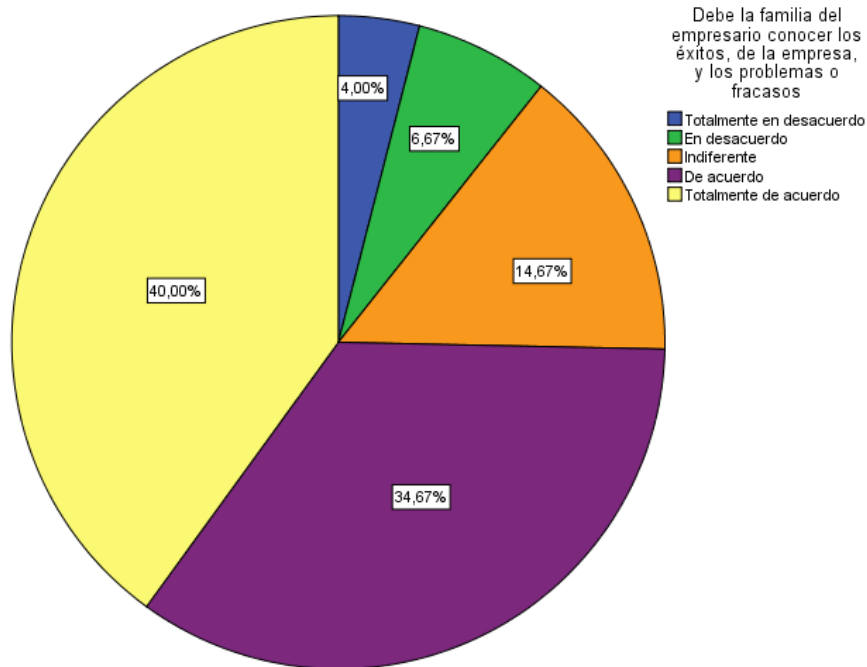
24- La generación que sucede al fundador de una empresa, rara vez la dirige tan bien como él, un 50.66%, está de acuerdo con esa afirmación. Hay un desacuerdo, 41,34% y al 8%, le resulta indiferente.



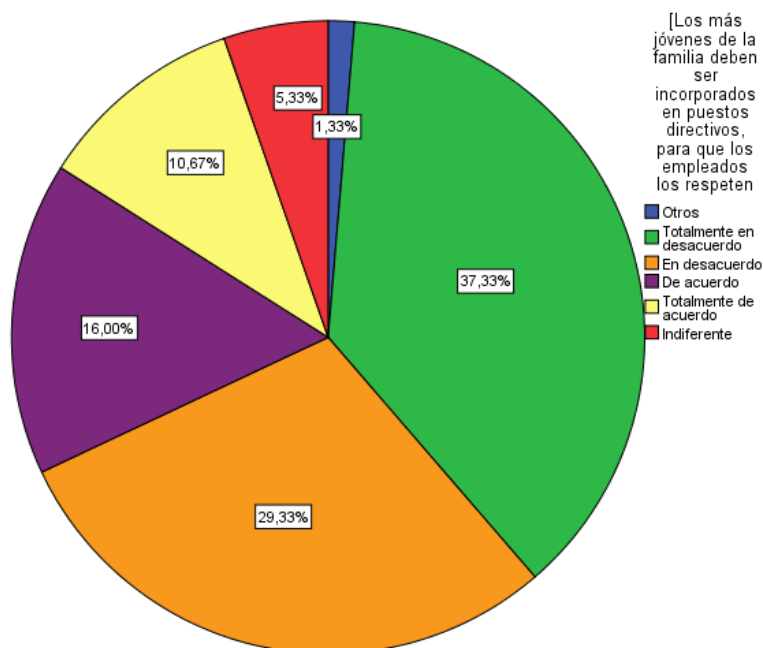
25- Es necesario planificar la sucesión de una empresa familiar, cuando el empresario tiene un solo hijo/ hija, un 40,66% considera no necesario planificar la sucesión, dando por hecho que el sucesor, por el mero hecho de ser descendiente del líder, tiene la capacidad suficiente para hacerse cargo de la empresa.



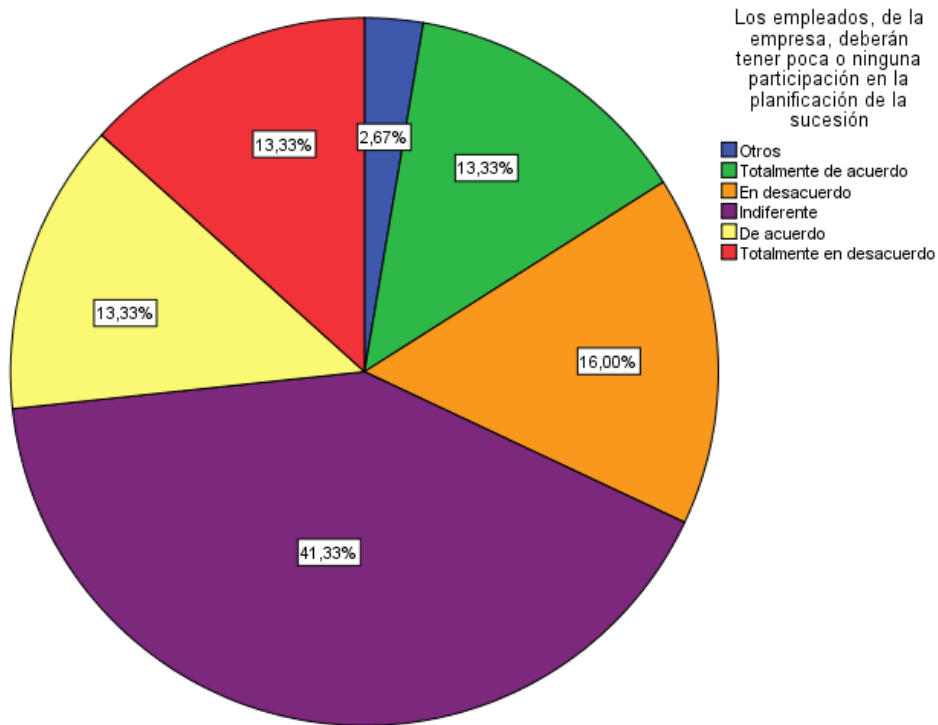
26- Debe la familia del empresario conocer los éxitos y los fracasos. Así, el 74,67% de los encuestados considera que la familia debe conocer los éxitos y los fracasos, de la empresa; un 10,67% entiende que la familia no tiene por qué saber nada ni de éxitos ni de fracasos y al 14,67% le resulta indiferente que lo sepa o no.



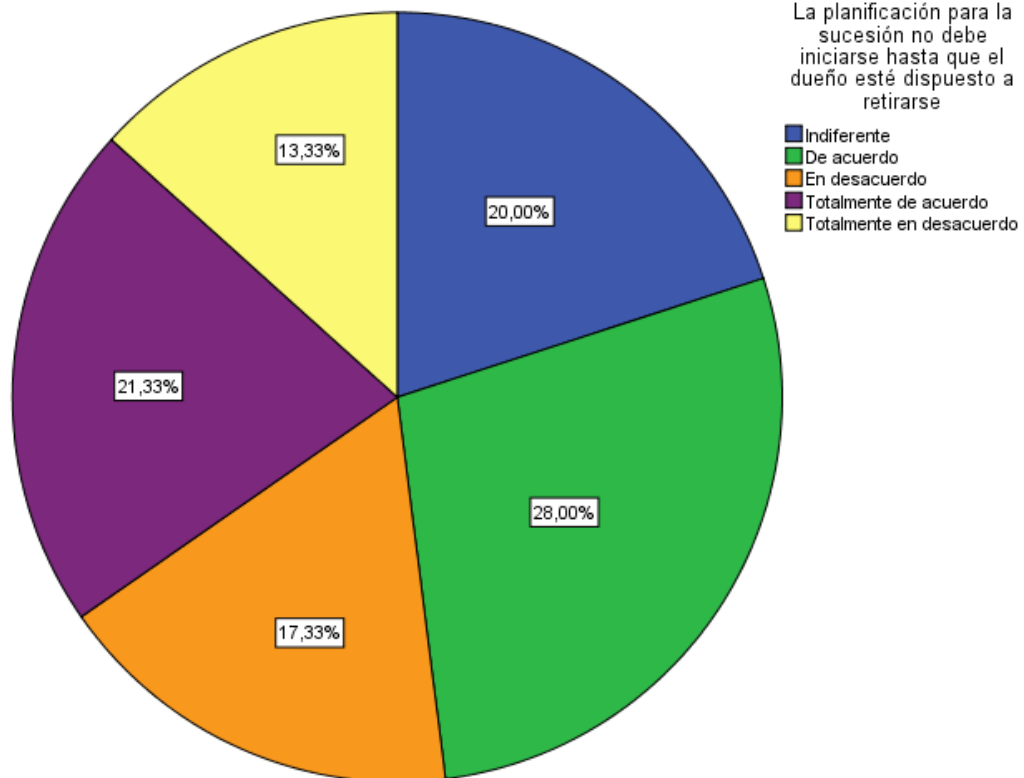
27- Los hijos/ hijas deben estar incorporados en puestos directivos de la empresa, para que el resto de empleados, los respeten; el 66,66% están en desacuerdo y un 26,67% de acuerdo; el resto indiferente. Los encuestados, en un 80%, los incorporarían pero no a los para los que los puestos directivos.



28- Los empleados deberán tener ninguna o poca participación en la planificación de la sucesión. Las posturas, no están muy definidas, tenemos los que están de acuerdo 26,66% frente a los que están en desacuerdo 29,33%. Resulta significativo, los indiferentes, 41,33%. A la hora del relevo generacional, lo tienen muy claro, que debe recaer –en la medida de lo posible-, en sus descendientes, 80%, nunca personas ajenas a la familia, ni en los empleados más decisivos. Sin embargo, y pese a la escasa participación que se les da a los empleados relevantes, el fundador sí considera que tiene ciertas obligaciones con éstos, 70%, mientras que un 30%, consideran que no hay ningún tipo de obligación. En general, se les exige mucho, aunque las obligaciones con ellos sean las mínimas. De todas formas, los fundadores se fían más de sus consejos, que de los consejeros externos.



29- La planificación para la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño está dispuesto a retirarse. Un 49,33%, afirman lo anterior. Los que opinan lo contrario, son 30,66%; los indiferentes, 20%. En algunas ocasiones, se piensa que planificar la sucesión con antelación puede mantener ansiosos a los herederos, esto se verifica en un 60%, de los encuestados.



RESULTADOS OBTENIDOS ENTRE VARIABLES.

Adicionalmente he vinculado algunos ítems con otros y los resultados han sido los que expongo a continuación:

BLOQUE A.

Lo que se pretende en este bloque es analizar los datos generales de la empresa, es decir, fase en la que se encuentra, número de trabajadores, años que lleva funcionando, etc.

- ✓ A la hora de vincular cuestiones tenemos los siguientes datos y obtenemos las siguientes conclusiones, cuantos más años lleve funcionando la empresa más obligaciones tiene con la comunidad. ($0,922 > 0,05$ se acepta la hipótesis).

Tabla de contingencia 3. ¿Cuántos años lleva funcionando? * 7. ¿Qué obligaciones tiene la empresa con la comunidad?

		7. ¿Qué obligaciones tiene la empresa con la comunidad?			Total
		1	2	3	
3. ¿Cuántos años lleva funcionando?	2	3	0	0	3
	3	2	0	0	2
	4	59	8	3	70
Total		64	8	3	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,921 ^a	4	,922
Razón de verosimilitudes	1,646	4	,800
Asociación lineal por lineal	,722	1	,396
N de casos válidos	75		

- ✓ Dependiendo de los años, la imagen de la empresa se gestiona de una manera u otra. En su mayoría con Políticas de Atención a la Clientela.

Tabla de contingencia 3. ¿Cuántos años lleva funcionando? * 8. ¿Cómo gestionan la imagen pública de la empresa?

		8. ¿Cómo gestionan la imagen pública de la empresa?				Total
		1	2	3	4	
3. ¿Cuántos años lleva funcionando?	2	2	1	0	0	3
	3	1	1	0	0	2
	4	13	55	1	1	70
Total		16	57	1	1	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,011 ^a	6	,542
Razón de verosimilitudes	4,107	6	,662
Asociación lineal por lineal	3,920	1	,048
N de casos válidos	75		

- ✓ Los años de funcionamiento también influyen en la resolución de conflictos. A más años, abogan por el diálogo; con menos años optan por ayuda externa.

Tabla de contingencia 3. ¿Cuántos años lleva funcionando? * 12. ¿Cómo resuelven los desacuerdos familiares?

		12. ¿Cómo resuelven los desacuerdos familiares?			Total
		1	2	3	
3. ¿Cuántos años lleva funcionando?	2	2	0	1	3
	3	2	0	0	2
	4	59	5	6	70
Total		63	5	7	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,608 ^a	4	,625
Razón de verosimilitudes	2,388	4	,665
Asociación lineal por lineal	,778	1	,378
N de casos válidos	75		

- ✓ Entre en qué fase se encuentra la empresa y si ha pensado en la jubilación, la hipótesis se rechaza. No resulta significativo ($0,017 < 0,05$). De igual manera, en la siguiente en qué fase se encuentra la empresa con cuándo debería ser ($0,002 < 0,05$).

Tabla de contingencia 5. ¿En qué fase se encuentra su empresa? * 13. ¿Ha pensado en la jubilación?

		13. ¿Ha pensado en la jubilación?		Total
		1	2	
5. ¿En qué fase se encuentra su empresa?	1	8	16	24
	2	21	21	42
	3	8	1	9
Total		37	38	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,099 ^a	2	,017
Razón de verosimilitudes	8,903	2	,012
Asociación lineal por lineal	7,205	1	,007
N de casos válidos	75		

Tabla de contingencia 5. ¿En qué fase se encuentra su empresa? * 14. Si lo ha pensado, ¿cuándo debería ser?

		14. Si lo ha pensado, ¿cuándo debería ser?				Total
		0	1	2	3	
5. ¿En qué fase se encuentra su empresa?	1	16	1	1	6	24
	2	21	9	8	4	42
	3	1	3	0	5	9
Total		38	13	9	15	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,471 ^a	6	,002
Razón de verosimilitudes	22,317	6	,001
Asociación lineal por lineal	3,432	1	,064
N de casos válidos	75		

- ✓ Existe una relación significativa entre, en qué fase se encuentra la empresa y si tienen o no protocolo. La mayoría de las empresas y antiguas, no lo tienen. Pero, las nuevas, que son las menos encuestadas si lo tienen en su mayoría. ($0,904 > 0,05$).

Tabla de contingencia 19. ¿Tienen un protocolo, en la empresa, en el traspaso de poderes? * 5. ¿En qué fase se encuentra su empresa?

		5. ¿En qué fase se encuentra su empresa?			Total
		1	2	3	
19. ¿Tienen un protocolo, en la empresa, en el traspaso de poderes?	1	6	12	2	20
	2	18	30	7	55
Total		24	42	9	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,203 ^a	2	,904
Razón de verosimilitudes	,206	2	,902
N de casos válidos	75		

- ✓ A la cuestión, en qué fase se encuentra la empresa y si queremos mantener la propiedad, se concluye que es significativo y no se rechaza la hipótesis ($0,389 > 0,05$). En las fases más avanzadas, la venta de la empresa queda fuera de lugar.

Tabla de contingencia 25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa? * 5. ¿En qué fase se encuentra su empresa?

	5. ¿En qué fase se encuentra su empresa?			Total	
	1	2	3		
25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa?	1	20	36	6	62
	2	4	6	3	13
Total		24	42	9	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,888 ^a	2	,389
Razón de verosimilitudes	1,636	2	,441
N de casos válidos	75		

BLOQUE B.

El objetivo, para este bloque, era analizar los valores y la cultura de la empresa familiar del mismo modo se analizaba la resolución de conflictos.

Tabla de contingencia 26. ¿Quién pertenece al Consejo de Administración? * 9. ¿Cuántos hijos/ as trabajan en la empresa?

		9. ¿Cuántos hijos/ as trabajan en la empresa?			Total
		0	1	2	
26. ¿Quién pertenece al Consejo de Administración?	1	23	23	12	58
	2	5	4	2	11
	3	3	2	1	6
Total		31	29	15	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,333 ^a	4	,988
Razón de verosimilitudes	,330	4	,988
N de casos válidos	75		

Tabla de contingencia 26. ¿Quién pertenece al Consejo de Administración? * 10. ¿Cuántos familiares, no hijos/ as, trabajan en la empresa y qué grado de parentesco tienen con ellos?.

		10. ¿Cuántos familiares, no hijos/ as, trabajan en la empresa y qué grado de parentesco tienen con ellos?. Indicar el número			Total
		0	1	2	
26. ¿Quién pertenece al Consejo de Administración?	1	16	17	25	58
	2	3	1	7	11
	3	2	2	2	6
Total		21	20	34	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,660 ^a	4	,616
Razón de verosimilitudes	3,013	4	,556
N de casos válidos	75		

- ✓ En relación, a las anteriores tablas de contingencia, podemos concluir que existe más relación o que es más significativa entre los hijos/ as que trabajan en la empresa y pertenecen al Consejo de Administración que a otros familiares. ($0,988 > 0,05$) frente ($0,616 > 0,05$).
- ✓ En relación a mantener la propiedad de la empresa y las controversias que puede conllevar con hijos/ as y familiares, resulta más evidente que resultan más significativos los datos con los familiares. ($0,107 > 0,05$; $0,243 > 0,05$; $0,355 > 0,05$).

Tabla de contingencia 25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa? * 11. ¿Existen controversias, a la hora de tomar decisiones con los hijos/ as y familiares que están en la empresas? [Hija]

	11. ¿Existen controversias, a la hora de tomar decisiones con los hijos/ as y familiares que están en la empresas? [Hija]			Total
	0	1	2	
25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa? 1	40	7	15	62
2	12	1	0	13
Total	52	8	15	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,473 ^a	2	,107
Razón de verosimilitudes	6,960	2	,031
N de casos válidos	75		

Tabla de contingencia 25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa? * 11. ¿Existen controversias, a la hora de tomar decisiones con los hijos/ as y familiares que están en la empresas? [Hijo]

	11. ¿Existen controversias, a la hora de tomar decisiones con los hijos/ as y familiares que están en la empresas? [Hijo]			Total
	0	1	2	
25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa? 1	32	8	22	62
2	10	1	2	13
Total	42	9	24	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,829 ^a	2	,243
Razón de verosimilitudes	3,017	2	,221
N de casos válidos	75		

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa? * 11. ¿Existen controversias, a la hora de tomar decisiones con los hijos/ as y familiares que están en la empresas? [Familiares]	75	72,1%	29	27,9%	104	100,0%

Tabla de contingencia 25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa? * 11. ¿Existen controversias, a la hora de tomar decisiones con los hijos/ as y familiares que están en la empresas? [Familiares]

		11. ¿Existen controversias, a la hora de tomar decisiones con los hijos/ as y familiares que están en la empresas? [Familiares]			Total
		0	1	2	
25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa?	1	16	9	37	62
	2	1	2	10	13
Total		17	11	47	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,071 ^a	2	,355
Razón de verosimilitudes	2,478	2	,290
N de casos válidos	75		

BLOQUE C.

Si ahora, nos centramos en el bloque en el que hablamos sobre la jubilación del líder de la empresa y de cómo se elegirá al sucesor.

- ✓ Es posible que la jubilación tarde en cuestionarse, pero cuando se tiene prevista, el responsable si la meditó con antelación.

Tabla de contingencia 13. ¿Ha pensado en la jubilación? * 18. ¿Quién será el responsable del traspaso de poderes?

		18. ¿Quién será el responsable del traspaso de poderes?		Total
		1	2	
13. ¿Ha pensado en la jubilación?	1	29	8	37
	2	24	14	38
Total		53	22	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,095 ^a	1	,148		
Corrección por continuidad ^b	1,425	1	,233		
Razón de verosimilitudes	2,116	1	,146		
Estadístico exacto de Fisher				,206	,116
N de casos válidos	75				

BLOQUE D.

Ya centrados, en el tema de la planificación de la sucesión, en este apartado principalmente si realmente los sucesores estaban implicados y comprometidos, tanto en la sucesión como en la continuación del negocio para así asignar cargos y responsabilidades.

- ✓ Existe una relación significativa, entre mantener la propiedad y la fase de la empresa ($0,389 > 0,05$).

Tabla de contingencia 25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa? * 5. ¿En qué fase se encuentra su empresa?

Recuento

		5. ¿En qué fase se encuentra su empresa?		
		1	2	3
25. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa?	1	20	36	6
	2	4	6	3
Total		24	42	9

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,888 ^a	2	,389
Razón de verosimilitudes	1,636	2	,441
N de casos válidos	75		

BLOQUE E.

Por último, el objetivo en este apartado era ver quién pertenecía al Consejo de Administración –familiares trabajen o no, empleados decisivos-, ver si el fundador es capaz de soltar las riendas con tranquilidad y ver la casuística si se fía o no de sus sucesores.

- ✓ Los resultados demuestran que se opta más porque el Consejo de Administración esté formado por hijos/ as, antes que otros miembros de la familia.

Tabla de contingencia 26. ¿Quién pertenece al Consejo de Administración? * 9. ¿Cuántos hijos/ as trabajan en la empresa?

		9. ¿Cuántos hijos/ as trabajan en la empresa?			Total
		0	1	2	
26. ¿Quién pertenece al Consejo de Administración?	1	23	23	12	58
	2	5	4	2	11
	3	3	2	1	6
Total		31	29	15	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,333 ^a	4	,988
Razón de verosimilitudes	,330	4	,988
N de casos válidos	75		

Tabla de contingencia 26. ¿Quién pertenece al Consejo de Administración? * 10. ¿Cuántos familiares, no hijos/ as, trabajan en la empresa y qué grado de parentesco tienen con ellos?. Indicar el número

		10. ¿Cuántos familiares, no hijos/ as, trabajan en la empresa y qué grado de parentesco tienen con ellos?. Indicar el número			Total
		0	1	2	
26. ¿Quién pertenece al Consejo de Administración?	1	16	17	25	58
	2	3	1	7	11
	3	2	2	2	6
Total		21	20	34	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,660 ^a	4	,616
Razón de verosimilitudes	3,013	4	,556
N de casos válidos	75		

OTRAS CUESTIONES.

- ✓ Se rechaza la hipótesis de que el fundador sea el único que conoce bien la empresa y debe tomar todas las decisiones, ($0,029 < 0,05$).

Tabla de contingencia 29. El fundador de una empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones. * 3. ¿Cuántos años lleva funcionando?

		3. ¿Cuántos años lleva funcionando?			Total
		2	3	4	
29. El fundador de una empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones.	1	3	0	22	25
	2	0	2	48	50
Total		3	2	70	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,114 ^a	2	,029
Razón de verosimilitudes	8,329	2	,016
N de casos válidos	75		

- ✓ A la hora de incorporar a los jóvenes de la familia a los puestos directivos, los fundadores o “jefes familiares” hablan de no incorporarlos. La realidad es que sí los incorporan, muchas veces como meros observadores.

Tabla de contingencia 30. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. [Los más jóvenes de la familia deben ser incorporados en puestos directivos, para que los empleados los respeten] * 27. ¿Quién debe participar en la empresa?

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,378 ^a	5	,795
Razón de verosimilitudes	2,771	5	,735
N de casos válidos	75		

Tabla de contingencia 30. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. [Los más jóvenes de la familia deben ser incorporados en puestos directivos, para que los empleados los respeten] * 28. ¿Deberían tener los hijos/ as, la misma participación en la empresa, trabajen o no, en ella?

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,428 ^a	5	,634
Razón de verosimilitudes	3,819	5	,576
N de casos válidos	75		

Tabla de contingencia 30. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. [Los más jóvenes de la familia deben ser incorporados en puestos directivos, para que los empleados los respeten] * 29. ¿Tienen los familiares, no hijos, la misma participación en la empresa, trabajen o no, en ella?

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,049 ^a	5	,217
Razón de verosimilitudes	6,366	5	,272
N de casos válidos	75		

Tabla de contingencia 30. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. [La planificación para la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse] * 19.

¿Tienen un protocolo, en la empresa, en el traspaso de poderes?

	25. ¿Tienen un protocolo, en la empresa, en el traspaso de poderes?		Total
	1	2	
30. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. 1	8	7	15
[La planificación para la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse] 2	4	17	21
3	4	9	13
4	3	13	16
5	1	9	10
Total	20	55	75

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,123 ^a	4	,087
Razón de verosimilitudes	7,817	4	,087
N de casos válidos	75		

✓ Según datos ($0,087 > 0,05$). No hay diferencia significativa y se acepta la hipótesis, por muy poca diferencia que en la planificación de la sucesión tiene “algo que ver” el tener un protocolo.

Tabla de contingencia 30. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. [La planificación para la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse] * 29. El fundador de una empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones.

	29. El fundador de una empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones.	
	1	2
30. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.		
1 [La planificación para la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse]	1	14
2	4	17
3	5	8
4	7	9
5	8	2
Total	25	50

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,464 ^a	4	,002
Razón de verosimilitudes	18,418	4	,001
N de casos válidos	75		

- ✓ La hipótesis de que el fundador es el único que conoce el funcionamiento de la empresa, en relación a la planificación de la sucesión se rechaza o no resulta significativa, ($0,002 < 0,05$).

Tabla de contingencia 30. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. [La planificación para la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse] * 30. La generación que sucede al fundador, de una empresa, rara vez la dirigen tan bien como él.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,903 ^a	16	,025
Razón de verosimilitudes	31,960	16	,010
Asociación lineal por lineal	,684	1	,408
N de casos válidos	75		

- ✓ Se rechaza la hipótesis, ($0,025 < 0,05$), en relación a la planificación de la sucesión que los sucesores venideros la dirijan tan bien como el fundador.

Finalmente y a modo de conclusión, en una serie de puntos resumo los datos obtenidos de las cuestiones planteadas en la encuesta. En principio, simplemente se trata de una aproximación a la problemática de la empresa familiar en la provincia de Albacete; a revisión bibliográfica, estudio empírico, etc., podría dar para mucha más literatura. Las conclusiones son las siguientes:

- 1) Casi todas las empresas tienen más de 30 años y están en su etapa madura, más de la mitad; no ha habido mucha creación de empresas familiares en los últimos años y en muchos casos, fueron creadas y no han salido adelante, por diferentes factores: problemas de sucesión, crisis económica, etc. Se ha comprobado, que a mayor número de años funcionando, más obligaciones tienen con la comunidad. En un porcentaje alto, tienen menos de cincuenta trabajadores, son pequeñas y medianas. La forma jurídica que predomina es la S.L. La edad del gerente está entre 50 y 65 de media. En general, todas las empresas están

- 2) implicadas con la sociedad, pero más en Políticas de Atención a la Clientela o de Marketing que las de Conciliación vida familiar-laboral. En cuanto a Políticas Ambientales, les vienen impuestas por ley. También, dependiendo de los años que lleva funcionando la empresa, gestionan su imagen pública de diferente manera, pero casi siempre con Políticas de Atención a la Clientela.
- 3) En el estudio hemos comprobado, aun no habiendo mucha diferencia, trabajan más hijos que hijas, la diferencia es mínima, 3 puntos. No existe diferencia de trato, entre hijos/ as, como trabajadores de la empresa. En relación, a otros familiares trabajadores, los más abundantes son los hermanos del jefe o gerente. A la hora de asignar cargos y responsabilidades, la mitad de los empresarios optan por las necesidades de la empresas y la otra mitad, prácticamente, por la capacidades de los elegidos o contratados
- 4) A la hora de conflictos y controversias, con las que hay más problemas es con las hijas; en cuanto a los hijos, son menos los que contestan. Donde aumenta el número de personas que no contestan, es en el de familiares; al mismo tiempo que se demuestra que con éstos últimos hay más controversias y conflictos. A la hora de resolver los conflictos abogan por el diálogo –en principio-, hay mucha diferencia con la respuesta de la decisión del cabeza de familia y más lejos queda, la ayuda externa. Dependiendo de los años de funcionamiento de la empresa; a más años, se opta por el diálogo y a menos años, por la ayuda externa.
- 5) En relación, a la jubilación y la sucesión, tenemos lo siguiente. La sucesión –la cual la alargan en el tiempo-, no se inicia hasta que el fundador decide retirarse; y, los hijos/hijas deben hacerse cargo de la empresa. Se rechaza o no se acepta, la premisa que dependiendo de la fase en la que se encuentre la empresa, influye en si se ha pensado o no en la jubilación. Evidentemente, la venta sería, la última opción o quedaría fuera de lugar, con unos datos muy significativos. Sí resulta relevante, que esa venta queda fuera de lugar en la etapa madura. La mayor parte de los sucesores, sí que están implicados y comprometidos con la

- 6) continuación del negocio familiar -3 de cada 10, no-. Se acepta la hipótesis que la jubilación tarda en plantearse.
- 7) Otra cuestión planteada es ¿quién será el nuevo líder de la empresa?. En principio, se plantean diferentes opciones: cualificado personalmente o profesionalmente, por ser un empleado decisivo, etc. La opción elegida es por ser miembro de la familia. Sería muy favorable que tuviesen una capacitación profesional, pero prima lo primero. De hecho los que participan en las decisiones de la empresa, en un número muy alto, siempre son familiares trabajen o no en ella. A la hora de elegir al sucesor, no se dejan asesorar, en la mayoría de los casos, por asesores externos.
- 8) Cabría destacar la inexistencia de un protocolo familiar, en la mitad de las empresas encuestadas. No tanto para tratar o tener desarrollado el plan de acción de la sucesión, que también; sino para tratar o tener atado cualquier asunto relacionado con la empresa, dicese: desde conflictos de cualquier tipo a la casuística de cómo gestionar algo del negocio. Las que tienen, ese protocolo, está muy vinculado a la fase, en la que se encuentra la empresa y resulta muy vinculante tanto en la toma de decisiones, como en la planificación de la sucesión, etc.
- 9) Otra cuestión que les planteamos a los fundadores era si es necesario planificar la sucesión si solo hay un hijo/a. Afirman que no sería necesario. Solo tendría que aprender el funcionamiento del negocio y poco más, el resto **“vendrá por añadidura”**. Dicen que no es necesario la planificación y su razón es: **“¿para qué planificar, si todo es suyo?”**.
- 10) A los sucesores, ¿dónde deben estar?, ¿qué deben hacer?, ¿qué se les pide?, ¿qué deben conocer?. Se les exige que conozcan los éxitos y los fracasos. No deberían tener la misma participación dependiendo si trabajan o no, en las empresas –en el caso de familiares, la diferencia se hace mayor-. No los incorporarían a puestos directivos, aunque sí como meros trabajadores, para

que vayan conociendo la realidad. Una de las cuestiones planteadas era, cómo conocer el funcionamiento, la cultura, etc., de la empresa y en su mayoría, era por el comportamiento diario. Debo señalar que los datos nos confirman que en un elevado número sí se incorporan a puestos directivos, aunque realmente

estarán como meros observadores y sus decisiones no tendrán la misma relevancia; y sí, es un poco incoherente por dos motivos: primero, ¿no deben estar en las mismas condiciones que el resto de empleados?. Segundo, muchas veces no hacen nada, solo están como escaparate y son motivo de burla de los empleados), frente a los menos que dicen que no se incorporan a estos puestos, para verificar la teoría de que antes **“hay que ser cocinero antes que fraile”**, en esto consiste el sistema japonés de ascenso en la cadena jerárquica de la empresa. A la hora de formar parte de los Consejos de Administración, se eligen antes a hijos/ as que a otros miembros de la familia, dícese, hermanos, cónyuge, etc.

- 11) Otra de las cuestiones que planteamos en la encuesta era si el fundador era el único que conocía bien la empresa y por tanto, debía de tomar todas las decisiones, en algo más de la mitad de los encuestados se nos demuestra que no, que siempre se escapa algo y piensan “que cuatro o más ojos ven más que dos”. Y son capaces de “dejar” las riendas con tranquilidad, pero el miedo y la incertidumbre son **muy significativos**. La realidad es bien distinta pues te afirman que **“raramente, dirigen la empresa tan bien como ellos sus sucesores, o la van a dirigir”**; esto se demuestra en un contraste de cuestiones donde se rechaza la hipótesis que los sucesores dirijan de forma tan perfecta y sean los únicos conocedores, de la empresa, como ellos. En la mayoría de los casos, los fundadores han aprendido, el funcionamiento, la gestión de sus negocios por ellos mismos, “sin necesidad” de nadie, es decir, han aprendido por ensayo-error, aprendiendo de sus errores. Como dicen en el argot popular **“la idea es lo que le hace, hacer las cosas”**. Eso por esto, que a las generaciones sucesivas, no les dejen hacer nada, porque todo lo han hecho ellos, no les dan oportunidad de equivocarse, porque nadie dirige la empresa como ellos, porque como les van a enseñar a ellos si se han creado su propio negocio. Luego un importante

número de encuestados afirman que las generaciones venideras rara vez dirigen la empresa como ellos, entre otras cosas porque no les dan oportunidad a equivocarse, porque no les dejan hacer nada, en definitiva, “que no sueltan las riendas”.

12) Estos empleados decisivos, ¿qué lugar ocupan en la empresa?, ¿tienen derecho a algo? Ó ¿solo trabajan?, ¿pueden opinar como voz de la experiencia?, y cuando se jubilen ¿qué va a ser de ellos?, etc., éstas son algunas de las preguntas a las que se les ha dado respuesta, en la encuesta. Concluyendo que en la mayoría de los casos no serían los sucesores; pero sí, que se les exige mucho y se confía mucho en ellos más que incluso que en sus consejeros externos, hablamos de trabajadores con cierto “poder” o empleados “decisivos”. Los fundadores afirman, que los empleados decisivos sí deben implicarse o participar en los conflictos familiares, por la veteranía, por la experiencia o por las ideas que puedan aportar. Pero esta implicación, no es por iniciativa propia, estaría mal visto, sino que ha sido invitado o el fundador le ha hecho partícipe del problema. No hay que olvidar, según datos encuesta, aunque sean empleados decisivos, la participación en la empresa debe ser nula o lo menos posible. Se les exige mucho, aunque las obligaciones con ellos son las mínimas.

13) Y para concluir, las dos cuestiones más importantes, con las que podíamos resumir todo el cuestionario. La primera, **¿cuándo debe iniciarse la planificación de la sucesión?**. A la que los fundadores responden cuando, éstos están dispuestos a retirarse. En segundo lugar, **¿los hijos/ hijas deben hacerse cargo del negocio?**. Sí que es cierto, que los fundadores son comprensivos con las decisiones de los hijos, a cerca de, tomar otros caminos, fundar otras empresas o negocios, etc. Pero por encima de todo está el hacerse cargo del negocio familiar y sacarlo adelante.

CONCLUSIONES.

El estudio de la sucesión o traspaso de poder en las empresas familiares es muy interesante pues nos ofrece una visión de cómo se están gestionando, las citadas y nos da una información muy relevante sobre sus características estructurales. Un análisis, de la sucesión, es necesario y con este objetivo he realizado este estudio o análisis en el que trato de identificar los motivos para planificar o no la sucesión y adelantarla o no. Para conseguir este objetivo, se ha realizado una encuesta a fundadores o gerentes de empresas familiares. Los resultados indican, que los fundadores son muy reacios a dejar las riendas de las empresas con tranquilidad, aunque manifiesten lo contrario.

Iniciativa empresarial es el período de puesta en práctica de una idea de negocio, generalmente asociada a una innovación de algún tipo, que dé lugar al nacimiento de una empresa, con la voluntad de que perviva en el tiempo. El motor es el emprendedor, caracterizado por movilizar los recursos de toda índole para aprovechar la oportunidad que detecta, Cabrera y García Falcón (1999).

A esta etapa de nacimiento y desarrollo inicial de la empresa se le contrapone una fase posterior de consolidación, donde se presupone otra dinámica, caracterizada como administración o gestión de los recursos disponibles. Parece que la iniciativa empresarial debe ceder paso a otra actitud más “conservadora” para que sobreviva la empresa. Según datos de la encuesta, la venta queda siempre fuera de lugar sobre todo en empresas que se encuentran en una fase madura.

Esta visión puede ser peligrosa sobre todo en épocas de grandes cambios. De forma implícita se confía a la iniciativa empresarial en el ámbito de lo intuitivo-irracional y la gestión empresarial en la administración de empresas ya consolidadas.

Desde la gestión empresarial se aborda el reto de investigar el campo de creación y gestión de empresas dando lugar a una especialización con objetivo propio. Los resultados se aplican a la formación de estudiantes, profesionales de la gestión de empresas, emprendedores con vocación de empresarios, sin olvidar la formación de los mismos formadores.

La iniciativa empresarial con su aportación de cambio e innovación es una tarea sistemática que debe ser planificada y organizada, y que constituye la dimensión esencial de las disciplinas que conforman la gestión, dirección o administración de empresas.

Las empresas han llegado a serlo renovándose e inventándose y cambiando e innovando sin parar. Incluso se va acelerando más en su sucesión. Basándonos en el estudio empírico aunque la sucesión se suele retrasar, por lo general, cuando alguien la decide con tiempo lo hace de forma pormenorizada y muy estudiada, sin dejar cabos sueltos.

La ilusión de que su empresa no desaparezca se ha verificado como el sueño común a todos los empresarios fundadores; esto se entremezcla con la voluntad de crear una “dinastía” familiar. Iniciativa empresarial y empresa familiar son dos realidades que se hallan imbricadas en muchas situaciones empresariales.

Hoy se discute la importancia de las empresas familiares para las economías de los países –me remito a datos del principio donde queda demostrado que la aportación al PIB es significativo-. Pero no resulta tan claro como elemento familiar puede actuar como refuerzo de esta iniciativa empresarial y motor del desarrollo de las empresas; ni hasta qué extremo las estructuras jurídicas son importantes para conseguirlo, Merino y Salas (1993).

Las características fundamentales de la empresa familiar son:

- la mayor unidad que proporciona el factor familiar a todo el equipo que constituye la empresa, y
- el compromiso más elevado de sus miembros con el proyecto empresarial y los objetivos de la organización, como resultado del efecto del mismo elemento familiar en la formación de una cultura compartida por todos.

Constituyen sus fortalezas, Pithod y Doderó (1997), refuerzo de iniciativa empresarial que se traduce en la creación de ventajas competitivas sostenibles a partir de las cuales la empresa crece y se desarrolla, mientras la empresa funciona correctamente. Si esto no se consigue, la degradación suele llevar a desunión y desinterés y ahí radica la posibilidad de que se conviertan en debilidades.

Las causas que explican la elevada mortalidad de las empresas familiares son diversas, por ejemplo, crisis económicas, cambios en el entorno, evoluciones de la tecnología, etc., pero existen otros riesgos más propios de las empresas familiares, en los que caen con mucha frecuencia y designamos como “trampas profundas de la empresa familiar”, Lambin (1995).

La primera consiste en la confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir. De todos es sabido que la propiedad de las acciones de una empresa se adquiere por compra, herencia, etc. También es conocido que la capacidad de dirigir se desarrolla mediante la práctica y el estudio, partiendo de la base de determinadas cualidades innatas de la persona. En nuestro estudio empírico prevalecen las necesidades de la empresa, a la hora de elegir al director o sucesor, frente a las capacidades que quedarían en un segundo

lugar. La coincidencia entre propiedad y capacidad de dirección, que suele ser natural en los primeros años de desarrollo de la empresa familiar, posteriormente se hace más difícil y ha de ser intencionalmente buscada, lograda y evaluada con frecuencia.

Conforme la empresa se desarrolla y cambia su entorno se precisan nuevas, distintas, múltiples y más profundas capacidades directivas, estratégicas, organizativas e integradoras de especialidad técnica. Con el paso del tiempo aparecen distintos tipos de propietarios, con diferentes edades, carreras profesionales y diversos grados de parentesco. El hecho de poseer la propiedad no es garantía de que estos propietarios posean las capacidades de dirección adecuadas. De hecho, los datos demuestran que sus sucesores nunca dirigen la empresa “tan bien, como ellos”. Sin embargo, a una gran parte de propietarios de empresas familiares les resulta imposible aceptar esta realidad.

La segunda es “la confusión de los flujos económicos” consiste en no querer seguir las reglas de mercado y reparto del valor económico agregado. Precisamente, la empresa familiar sólo vive bien en los países con reglas de economía de libre mercado. -La generación y reparto del valor económico agregado y los vínculos contractuales entre los que forman una empresa, dan lugar a los flujos económicos-.

La empresa familiar no sobrevive cuando en ella se da una confusión prolongada en el tiempo en las retribuciones del trabajo -directivo y operativo-. Estas retribuciones deben ser de mercado, no siendo válidas unas políticas permanentes de retribuir por debajo del mercado a los miembros de la familia por considerar que al ser la empresa propia ya lo “cobrarán” más adelante, bajo la forma de recibir un mayor patrimonio o de dar una retribución superior porque la necesitan para vivir. Ambos puntos, además de originar problemas motivacionales tanto en quienes trabajan en la empresa familiar como en quienes son accionistas, dan lugar a una distorsión importante de los costes y, debido a ello, quienes dirigen la empresa pueden confundirse en la identificación de cuál es la auténtica ventaja competitiva pues los datos cualitativos para cambiarla son incorrectos.

Algo similar ocurre cuando las rentas de capital no están en consonancia con los resultados y necesidades de la empresa y con la realidad del mercado de capitales. Estas situaciones, tarde o temprano, conducen a problemas en la empresa familiar, por no tener dividendos o por la pérdida de valor y de capacidad de competir de la empresa.

No es de extrañar que se diga de una empresa familiar que ha caído en la trampa de remuneraciones superiores a las de mercado para los miembros de la familia que la dirigen y de dividendos inferiores a los “normales” para los accionistas. Lo mejor que puede hacer este accionista es

luchar para alcanzar el poder de dirigir la empresa y posteriormente ponerse un sueldo alto, o luchar para vender su parte lo mejor posible.

La tercera trampa es “la confusión de los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa”. En la familia te aprecian por lo que eres y en la empresa por lo que haces. En la empresa, cada persona tiene que aportar su esfuerzo para lograr la generación de riqueza económica y, en razón de su aportación, recibir parte de lo generado. En una familia bien avenida, todos los componentes contribuyen al desarrollo de los demás sin medir detalladamente lo que reciben y el amor hace que todos puedan recibir más de lo que aportan. La tensión contractual propia de las relaciones que se tienen en la empresa es buena pues “anima” a competir en la búsqueda de lo mejor para la empresa. Sustituir esta tensión por un cariño impropio y confundido es una trampa que erosiona el compromiso y dedicación de las personas en el desarrollo de las ventajas competitivas de la empresa familiar.

Una manifestación de haber caído en esta trampa, no es buscar ni preparar salidas para las situaciones en que un propietario posee el 50% de las acciones y un segundo el otro 50%. El afecto puede hacer que este tipo de situación funcione, pero cuando el afecto se pierde y es un sentimiento muy difícil de transmitir, la empresa puede llegar a una permanente paralización “contractual” de las decisiones.

La cuarta es “retrasar innecesariamente la sucesión”, una situación compleja que dura bastantes años y que contempla diferentes aspectos tanto de la empresa como de la familia.

Una sucesión bien preparada significa haber formado uno o varios sucesores, imbuidos en los puntos fundamentales de la cultura de la empresa familiar. Una sucesión bien preparada también precisa que se establezcan las condiciones que regulen las relaciones entre accionistas, directivos y personal de la empresa y miembros de la familia. Una sucesión bien hecha es contraria a la improvisación y a pensar “después de mí el diluvio” o a querer “reinar después de muerto”, es prepararse unos y otros y uno mismo para cumplir con el mayor reto de la grandeza de un directivo: “El saber dejar a tiempo las propias responsabilidades en manos de alguien que le aventaje en capacidades profesionales”.

Las anteriores trampas comentadas son profundas e importantes pero resultan un juego de niños comparadas con la peor de todas las trampas de la empresa familiar, que es aquella que conduce a “creerse inmunizado”, es decir, pensar que no se caerá en ninguna porque se poseen los conocimientos adecuados y se tiene las actitudes oportunas.

Es importante convencerse de que en la empresa familiar no existe una “vacuna inmunizadora” que impida caer en las trampas durante un período prolongado de tiempo. Los problemas de cada empresa familiar por estar relacionados con problemas de su entorno y problemas de las personas de la familia propietaria son múltiples y variados. Cambian tanto en su forma como en su esencia conforme va pasando el tiempo, de manera que llegan a aparecer como problemas radicalmente nuevos, por ejemplo, las crisis económicas y crisis sucesorias-familiares.

Estar personalmente convencido que por haber meditado sobre la existencia probable de algunas de las trampas de la empresa familiar e incluso haber trabajado ya en su solución es sin duda la causa de la mayor parte de fallos en la continuidad de la empresa familiar.

Caer en las trampas conduce a que la empresa no decide con precisión el tipo de empresa familiar que quiere ser. Decisión que tiene gran importancia a la hora de definir de su cultura y que difícilmente avanza si no se trabajan los valores que se quieren transmitir. Según nuestro estudio, esos valores o cultura se transmiten por el comportamiento diario y el aprendizaje de la familia, nunca se les deja que realicen un aprendizaje propio.

Caer en las trampas conduce a concepciones equivocadas en el contenido y en la forma, de las relaciones entre los grupos interesados en la empresa familiar: propietarios, personal de la empresa y los miembros de la familia –los datos nos demuestran que esos intereses quedan reducidos a los intereses de los hijos/as-. Y difícilmente avanza el grupo que no tiene normas de funcionamiento acertadas. Sería de vital importancia la existencia de un Protocolo Familiar, pero la práctica nos demuestra que una parte importante de las empresas carecen de él –hablamos de empresas en una etapa madura-. Bien, es cierto que empresas de reciente creación, sí que lo poseen.

Además de las trampas anteriores existen otras razones que conducen a que estas empresas pierdan el carácter de familiares, según Galve y Salas (1993):

- Existe una oferta de compra de la empresa –aunque la venta sea lo último, según datos de nuestro estudio empírico-, que resulta ser muy ventajosa para sus propietarios en términos económicos.
- Los propietarios precisan realizar parte o la totalidad de la empresa para aportar tesorería a otras actividades. Actividades, con el fin de diversificar el riesgo para que crezca el patrimonio familiar o como diversión puesto que algunos propietarios se cansan de hacer siempre lo mismo.
- Se ha llegado a una amplia dilución de la propiedad por el crecimiento de las ramas de la familia, dándose una menor relación y conocimiento entre sus miembros, e incluso, una tendencia a comportarse como accionistas anónimos.

- Existen dificultades reales para que diversos miembros de la familia trabajen unidos en la empresa. Realmente, con quien hay más controversias, no es tanto con los hijos/as que son los más cercanos y numerosos a la hora de trabajar –que las hay-. Principalmente, encuentran más dificultades con otros familiares, por ejemplo, hermanos, primos, etc., según datos estadísticos.
- Se va presentar una situación de falta de herederos que puedan estar interesados en conservar la empresa familiar. En la medida de lo posible, siempre se busca un sucesor, miembro de la familia –a ser posible hijo/a-.
- Es necesario vender parte de las acciones a terceros para pagar los impuestos de la transmisión por herencia.

La empresa familiar no tiene la obligación de continuar siendo empresa familiar, incluso resulta recomendable dejar de serlo cuando esa continuidad pone en peligro la ventaja competitiva que toda empresa debe tener para cumplir con su función social en el mercado. Esta pérdida de ventaja competitiva ocurrirá pocas veces pero dadas las posibilidades, que en la actualidad, ofrecen las instituciones financieras especializadas en la aportación de capitales de desarrollo y las oportunidades existentes para llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas familiares Pithod y Dodero (1997).

Las razones expuestas para dejar de ser empresa familiar, proceden de haber caído en trampas o que no se han sabido identificar a tiempo los tipos de roles que los distintos miembros de la familia. Al no identificar lo que se tiene que “entregar” a la empresa familiar y lo que se puede “esperar” de ella, resulta muy difícil hacer que continúe la unidad entre los que forman la empresa con el compromiso de dedicarse a conseguir su función social. Unidad y compromiso son las fortalezas esenciales de las buenas empresas familiares.

Por lo expuesto anteriormente parece ser que en la empresa familiar no existen ventajas, cuando no es así, ésta por su naturaleza y por su cultura-tradición presenta dos tipos de fortalezas que son esenciales y diferenciales sobre todo por el tipo de actividad empresarial: la unidad y el compromiso.

Estas fortalezas demuestran que en el fondo hay un familiar que desea continuar como tal - según resultados la venta de la empresa SIEMPRE quedaría para el último lugar- y fluyen a través del nexo de unión o tradición familiar-cultural.

En la familia, como grupo humano, se dan de forma natural las capacidades necesarias para conseguir los fines que tiene de perfeccionamiento de sus miembros y de su continuidad. Por ello las

familias “ordenadas” son una escuela de virtudes, entre las que destacan las de unidad, según vemos, a continuación, Fernández (1995):

UNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses comunes • Autoridad reconocida • Confianza mutua • Comunicación • Compenetración • Flexibilidad

La unidad entre las personas, la voluntad de continuar juntos, lograr armonía en las preferencias, perseguir intereses comunes, etc., entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar y entre los miembros de la familia que son propietarios y no trabajan. Es importante que haya una autoridad reconocida, en un clima de elevada confianza, que a su vez evita las luchas por el poder y las “segundas intenciones”. Por otra parte, si hay unidad y confianza, se facilita la transmisión de información y su comprensión, haciendo que la comunicación sea intensa, fluida y sin barreras innecesarias.

Todo lo anterior es vital ya que diseña la organización de cualquier empresa en sus puntos de asignación de responsabilidades, modos de integración entre directivos- mandos y niveles de autonomía a conferir, lo que permite que sean más llevaderos los sistemas de dirección a emplear para comunicar y controlar.

COMPROMISO
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a un ideal • Sacrificio personal • Exigencia de lo mejor • Pensamiento a largo plazo

El compromiso y la voluntad de una dedicación intensa y prolongada, conducen a la entrega de todos a la consecución al bien del conjunto, a auto-exigirse, a retarse para hacerlo cada vez mejor y al sacrificio que no reclama más allá de lo que corresponde.

No hay duda que el compromiso personal y libremente tomado es una de las motivaciones más intensas y elevadas que puede llegar a sustituir motivaciones negativas y a potenciar el efecto de los acertados sistemas de remuneración, formación y oportunidad de una carrera profesional.

Sin embargo, cuando estas virtudes se pierden por una erosión de la familia propietaria o porque la empresa cae en las trampas citadas, la empresa familiar corre el riesgo de pasar con rapidez de lo óptimo a lo pésimo. De transformar la unidad en desunión y el compromiso en abstención y con el conjunto de debilidades indicadas, más tarde o más temprano harán que se pierda la posibilidad de competir en el mercado, Fernández (2005):

UNIDAD	DESUNION
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses comunes • Autoridad reconocida • Confianza mutua • Comunicación • Compenetración • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses en conflicto • Facciones divididas • Recelo • Murmuración • Odio personal • Rigidez al cambio

COMPROMISO	ABSTENCION
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a un ideal • Sacrificio personal • Exigencia de lo mejor • Pensamiento a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Navegación de la entrega • Reivindicación de sacrificios anteriores • Refugio de ineptos • El “hoy” es lo importante

El reto de la continuidad y desarrollo de la empresa familiar está en apoyarse decididamente en las fortalezas de la unidad y el compromiso haciendo que se transformen en valores y creencias de su cultura, gracias a una dedicación inteligente.

No se debe permitir que se pierda un ápice de iniciativa empresarial que les ha dado nacimiento y les impulsa a desarrollarse, para así cumplir su sueño de no desaparecer jamás.

Lo aprendido, lo podemos resumir en los siguientes puntos:

- Los recursos necesarios para resolver los problemas familiares más importantes están en la familia, en su cultura-tradición.
- El “todos ganan” es la única solución aceptable para las diferencias familiares. La solución “unos ganan, otros pierden” casi siempre se convierte en “todos pierden”.
- La comunicación es un problema crítico en la mayoría de las familias conflictivas. Serían “familias bloqueadas”, incapaces de hablar constructivamente. Para mejorar la comunicación hay que tratar de los temas a discutir pero también de las formas de discutir, según los resultados obtenidos, se evidencia la importancia de transmitir los valores y las tradiciones familiares.
- Es indispensable contemplar a la familia como un sistema. Antes de reunir a la familia hay que tener entrevistas individuales con cada uno de sus miembros, esto es indispensable para comprender el sistema familiar. Algunos miembros puede ser que deban recibir cierta formación en técnicas de reunión con el fin de garantizar el éxito.
- Las prioridades. A veces, es difícil separar los problemas de la empresa con los de la familia, sobre todo si se necesita una solución inmediata, por ejemplo, la muerte inesperada del líder de la empresa.
- Las relaciones con los asesores externos. La inclusión en el equipo consultor de profesionales sirve para no olvidarse de la empresa. Su presencia desde el primer momento nos recuerda los problemas de la empresa y al mismo tiempo nos deben garantizar que todos ganen.
- Hay veces que la mejor solución familiar es una “separación civilizada”. Con el fin que las relaciones personales sean más distantes y menos conflictivas. Ciertamente, hay muchos casos en los que las estructuras económicas-familiares son tan complejas que resulta muy difícil conseguir esta separación.
- Lamentablemente hay casos de “reacción tardía”.

Hemos analizado las fuerzas que interfieren en la planificación de la sucesión en las empresas de primera generación. Nuestro propósito ha sido sentar una serie de hipótesis susceptibles de ayudar a la comprensión del fracaso frecuentemente citado de empresas familiares de primera generación y en planificar el retiro de sus fundadores. El fundador, la familia, los propietarios, los altos directivos y otras partes implicadas experimentan sentimientos ambivalentes en cuanto a la planificación de la sucesión. Estos sentimientos hacen que los miembros de una empresa familiar demoren el desarrollo del plan.

La resistencia a la planificación sucesoria es difícil de evitar. A lo largo de mi exposición he formulado algunas sugerencias para poner en marcha el proceso de la planificación. Estoy a favor de un enfoque global en el planteamiento de la sucesión y de la persistencia en las intervenciones dirigidas a vencer la resistencia del fundador, la familia, los altos directivos y los propietarios asociados. Contrariamente a la práctica común, mantenemos que es esencial desarrollar estructuras tales como el consejo de familia, el consejo de administración, un protocolo y un equipo de trabajo para la sucesión. Incluyendo a las personas cuya cooperación es fundamental para el desarrollo y para la implantación de un plan de continuidad. En general, es improbable que una empresa familiar de primera generación pueda emprender por sí misma la planificación de la sucesión si el fundador no lo desea. Literalmente, éste retiene su poder hasta el final, para perpetuar o destruir la creación de su vida.

Las cuatro hipótesis de las que partíamos eran las siguientes:

1. El relevo generacional se alarga en el tiempo si no se ha planificado la sucesión.
2. A más edad del fundador, hay más problemas en el relevo generacional.
3. La sucesión siempre recaería en manos de la familia.
4. La inexistencia de un protocolo familiar, retrasa la sucesión.

El análisis realizado me ayudó a comprender que es muy necesario tener planificada la sucesión y muy bien organizada y gestionada, a ser posible, por escrito; de lo contrario, las consecuencias podrían ser nefastas para el buen funcionamiento, futuro, de la empresa. Cuanto más retrase la sucesión y, el fundador, se aferre en su puesto o a su cargo el relevo será más dramático, nefasto y problemático tanto para el buen funcionamiento de la empresa. No cabe lugar a duda, que los sucesores deberán ser miembros de la familia, ni trabajadores decisivos, ni gente de confianza; por supuesto, la venta queda fuera de lugar.

BIBLIOGRAFÍA.

ABOR, J., GRAHAM, M. and YAWSON, A. (2011): “Corporate Governance and restructuring activities following completed bids”. *Company Governance, and International Magazine*, 19, 61-76.

ADELL, R. (1999): “El acceso de la empresa familiar a los mercados de valores”. *Revista Alta Dirección*, Núm. 202, (Noviembre-Diciembre), Págs. 49-55.

AGUILAR, E. (1998): “Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones. *Colección de estudios e informes. Servicio de estudios La Caixa*, Núm. 13. Barcelona.

AGUILERA, R. and CRESPI, R. (2012): “Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms”. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 66-69.

ALBESA, R. (1992): “La sociedad de gananciales”. *Tecnos, Colección Sevilla y Surco*. Madrid.

ALCORN, B. (1982): “Sucess and Survival in the Family Owned Business”. *Mac Graw-Hill*. Nueva York.

AMAT I SALAS, J. M. (2000): “La continuidad de la empresa familiar”. *Gestión 2000*. Barcelona.

ARROYO DEL CORRAL, F. (1997): “La empresa familiar frente al derecho”. *Ediciones Deusto*. Bilbao.

BARNES, L.; HERSHON, S. (1976): “Transferring Power in the Family Business”. *Harvard Business Review*, (Julio- Agosto), Págs. 105-114. Harvard.

BIRLEY, S. (1997): “The Family and the Business”. *Manchester Business School*. Manchester.

BIRLEY, S. (2000): “Tradition or Enterprise in the New Economy?”. *Manchester Business School*. Manchester.

BRIERE, C. (1991): “Les entreprises famille en France”. *Université Paris-Dauphine*. Paris.

BUENO CAMPOS, E. (2000): “Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización”. *Editorial Pirámide*. Barcelona.

BUSINESS WEEK (1998): “The new nepotism: Why dynasties are making a comeback”.

CABRERA, M.K; GARCÍA FALCÓN, J.M. (1999): “La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, Núm. 1, Págs. 7-30.

CABRERA, M.K.; GARCÍA FALCÓN, J.M. (2000): “Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar”. *Editorial Civitas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 6, (Mayo-Agosto), Págs. 187-212.

CALAVIA, J.M. (1999): “Aspectos societarios de la empresa familiar: raíces históricas y nuevas opciones”. *Revista Alta Dirección*. Núm. 202, (Noviembre-Diciembre), págs. 31-38.

CASILLAS, J.C., MORENO, A.M. and BARBERO, J.L. (2010): “A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation Growth of Family Firms”. *Family Business Review*, 23, 27-44.

CARTER, J.J. and SCHWAB, A. (2008): “Turnaround strategies in established small family firms”. *Family Business Review*, 2, 31-50.

CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. and STEIER, L.P. (2003): “An introduction to theories of family business”. *Journal of Business Venturing*, 18, 441-448.

COLIN, P. (1995): “My American Journey”. *Random House*. Nueva York.

DAVIS, P. (1984): “Realizing the Potential of the Family Business”. *Organizational Dynamics*. Universidad del Sur de California. California.

DAVIS, P.; HARVESTON, P.D. (1998): “The influence of the family business succession process: a multi-generational perspective”. *Entrepreneurship Theory and Practice*. California.

DIEZ PICAZO, L. (1998): “La sucesión por causa de muerte y la empresa mercantil”. *Revista de Derecho Mercantil*. Núm. 53, (Enero-Febrero), Págs. 56-57. Barcelona.

DUMAS, C. (1989): "Understanding father-daughter and father-son dyads in family-owned business". *Family Business Review*. Nueva York.

DUNS (1994): "30.000 principales empresas españolas, 1993". *Duns and Bradstreet, S.A. División de Publicaciones*. Madrid.

DYER, W. (1986): "Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transition". *Jossey-Bass*. San Francisco.

DYER, W.; HANDLER, W. (1986): "Entrepreneur and family business exploring the connections". *Entrepreneur Theory and Practice*. Chicago.

ESPINOSA, M. (1992): "Directorio de accionistas, España". *Unione Editoriale*. Madrid.

ESTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E. y OTROS (1999): "El perfil empresarial y la participación en el capital: un estudio para el empresario español". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, Núm. 3, Págs. 81-92.

FERNÁNDEZ, Z. (1995): "Las bases internas de la competitividad de la empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, Núm. 2, Págs. 11-19.

FERNANDEZ DEL POZO, LUIS (2008): "El protocolo familiar. Empresa Familiar y publicidad registral". *Biblioteca del IESE en gestión de empresa. Editorial Folio*. Barcelona.

FERNÁNDEZ GIMENO, J.P. (2005): "Problemas de transmisión de la empresa familiar". *Editorial Tirant Lo Blanch*. Valencia.

FERNÁNDEZ GIMENO, J.P.; REYES LÓPEZ, M.J. (2000): "La empresa familiar". *Editorial Tirant Lo Blanch*. Valencia.

FOMENTO DE PRODUCCIÓN, S.L.: "Las 2500 mayores empresas españolas en 2013". Septiembre 2013.

FOX, M.; NILIKANT, V.; HAMILTON, R.T. (1996): "Managing succession in family-owned businesses". *International Small Business Journal*. Boston.

FUENTES RAMIREZ, JAVIER (2007): "De padres a hijos, el modelo de la sucesión en la Empresa Familiar"

FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORRO CONFEDERADAS (1998): “Papeles de Economía Española”. Revista 77.

GALLO, M. A. (1995): “Empresa Familiar. Textos y casos”. *Editorial Praxis, S.A.* Barcelona.

GALLO, M. A. (1996): “Empresa Familiar”. *Biblioteca del IESE en gestión de empresa. Editorial Folio.* Barcelona.

GALLO, M.A. (1998): “La sucesión en la empresa familiar”. *Colección de estudios e informes, Nº12. Servicio de estudios La Caixa.* Barcelona.

GALLO, M.A. y ESTAPÉ, M.J. (1992): “La empresa familiar entre las 1000 mayores empresas de España”. *IESE.* Documento de Investigación Nº231. Navarra.

GALLO, M.A. y GARCÍA PONT, C. (1989): “La empresa familiar en la economía española”. *Papeles de Economía Española.* Págs. 39-40. Barcelona.

GALLO, M.A. y GARCÍA PONT, C. (1989): “La empresa familiar en la economía española”. *IESE.* Documento de Investigación Nº 143.

GALLO, M.A. y GARCÍA PONT, C. (1993): “La internacionalización de la Empresa Familiar. Exploración de diferencias con Empresas No Familiares”. *IESE.* Documento de Investigación Nº256. Navarra.

GALLO, M.A. y ESTAPÉ, M.J. (1994): “Sector español de la alimentación y bebidas: empresas familiares y no familiares”. *IESE.* Documentos de Investigación Nº265 y 267. Barcelona.

GALVE, C. y SALAS, V. (1993): “Propiedad y resultados de la gran empresa española”. *Investigaciones económicas.* Barcelona.

GERSICK, K. y DAVIS, J. (1997): “Empresas familiares: generación a generación”. *McGraw Hill.* Mexico.

GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. (1997): “Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business”. *Harvard Business School Press.* Harvard.

HERSHON, S. (1975): "The problems of succession in family business". *Disertación doctoral, Harvard University*. Harvard.

HOY, F.; VERSER, T.G. (1994): "Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Chicago.

IBRAHIM, A.B., SOUFANI, K. and LAM, J. (2001). "A study of succession in a family firm". *Family Business Review*, 14, 245-258.

JENSEN, M. C. (1993). "The modern industrial revolution, exit, the failure of internal control systems". *The Journal of Finance*, 48, 831-880.

JIMÉNEZ DE PARGA, R. (1999): "El arbitraje como modelo de resolución de los conflictos en la empresa familiar". *Revista Alta Dirección*, Núm. 202, (Noviembre-Diciembre), Págs. 65-67. Madrid.

LAMBIN, J.J. (1995): "Marketing estratégico, 3ª edición". *Mac Graw-Hill*. Madrid.

LANSBERG, I. (1985): "Family Firms That Survived Their Founders". *Academy of Management*. San Diego. California.

LANSBERG, I. (1999): "Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business". *Harvard Business School Press*. Harvard.

LEA, J. W. (1993): "La Sucesión del Management en la Empresa Familiar". *Ediciones Granica*. Barcelona.

LEACH, P. (1990): "Managing the Family Business in the UK". *Story Hayward and London Business School*. Londres.

LEACH, P. (2006): "Claves de la Empresa Familiar". *Story Hayward and London Business School*. Londres.

LE VAN, G. (1999): "Guía para la supervivencia de la empresa familiar". *Editorial Deusto-Harvard Business Review*. Bilbao.

LE VAN, G. (1999): "Guía para la supervivencia de la empresa familiar". *Deusto – Harvard Business Review*, Núm. 94, (Enero-Febrero), Págs. 64-70.

McGOLDRICK, M. Y CARTER, E.A. (1982): "The family Life Cycle". *Family Processes*. Nueva York.

MERINO, F. y SALAS, V. (1993): "Estrategia y resultados de la empresa familiar". *Universidad Autónoma de Barcelona*. Barcelona.

MILLER, W. (1998): "Siblings and succession in the family business". *Harvard Business Review*, Vol. 76, Núm. 1, (January-February), Págs. 22-36. Harvard.

MILLER, D. (2008): "Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non - family business". *Journal of Management*, 45, 51-78.

MITCHELL, J.R., HART, T.A., VALCEA, S. and TOWNSEND, D.M. (2009): "Becoming the boss: Discretion post-succession success in family firms". *Entrepreneurship, Theory Practice*, 33, 1201-1218.

MORENO, A.M. and CASILLAS, J.C. (2008): "Entrepreneurial Orientation Growth of SME: A causal model". *Entrepreneurship Theory Practice*, 32, 507-528.

NEUBAUER, F.; LANK, A. (1998): "The family Business: Its Governance for Sustainability". *Ediciones Macmillan*. Harvard.

NEUBAUER, F.; LANK, A. (1999): "El gobierno empresarial en una empresa familiar". *Ediciones Deusto- Harvard Business Review*, Núm. 89, (Marzo-Abril), Págs. 84-88. Harvard.

NEUBAUER, F.; LANK, A. (1999): "La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure". *Ediciones Deusto*. Bilbao.

NORDQVIST, M. and MELIN, L. (2010): "Entrepreneurial families family firms". *Entrepreneurship. Regional Development*.

O'BRIEN, R. (1979): "The J. Willard Marriott Story". *Salt Lake City. UT: Deseret Book Co.* Salt Lake.

PEARCE, J. A. and ROBBINS, D.K. (2008): "Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround". *Business Horizons*, 51, 121-130.

PEREZ-FADON MARTINEZ, F. JAVIER (2012): "La Empresa Familiar fiscalidad, organización y protocolo familiar". *Deusto – Harvard Business Review*.

PFEFFER, J. (1972): "Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment". *The Administrative Science Quarterly*. Nueva York.

PITHOD, A. y DODERO, S. (1997): "La empresa familiar y sus ventajas competitivas". *Editorial Ateneo*. Buenos Aires. Argentina.

PONT, J.F. (1999): "Mitos y paradojas del protocolo familiar". *Revista Alta Dirección*, Núm. 202, (Noviembre-Diciembre), Págs. 15-19. Barcelona.

PORTER, M.E. (1980): "Competitive Strategy". New York: Free Press.

POWEL, C. (1995): "My American Journey". *Random House*. Pág. 166. Nueva York.

RAM, M.; HOLLIDAY, R. (1993): "Relative merits: family culture and kinship in small firms". *Editorial Sociology*. Manchester.

REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA (2000): Vol. 1, núm. 1.

ROBBINS, D.K. and PEARCE, J.A. (1992): "Turnaround: Retrenchment Recovery". *Strategic Management Journal*, 13, 287-309.

RODRIGUEZ ALCAIDE, J.J. (2006): "El liderazgo en la Empresa Familiar". *Editorial Pirámide*. Barcelona.

RODRÍGUEZ DÍAZ, R. (1999): "¿Debo trabajar en la empresa de mi familia?". *Deusto-Harvard Business Review*, Núm. 88, (Enero-Febrero), Págs. 90-99. Harvard.

SEYMOUR, K.C. (1993): "Inter-generational relationships in the family firm: the effect on leadership succession". *Family Business Review*.

SHANKER, M.C. and ASTRACHAN, J.H. (1996): "Myths realities: Family businesses contribution to U.S. economy - A framework for assessing family business statistics". *Family Business Review*, 9, 107-119.

SHARMA, P. (2004): "An overview of the field of family business studies: Current status directions for the future". *Family Business Review*, 17, 1-36.

SMITH, K.; BERG, D. (1987): "Paradoxes of Group Life". *Jossey-Bass*. San Francisco.

SONNENFELD, J. (1986): "Heroes in Collision: Chief Executive Retirement and the Parade of Future Leaders". *Human Resources Management*. Nueva York.

SPECTOR, R. (1995): "The Nordstrom Way: The Inside Story of America's". *Customer Service Company*. Nueva York.

STOREY, D.J. (1994): "Understanding the Small Business Sector". *London Routledge*. London.

TASHAKORI, M. (1980): "Management Succession". *Praeger*. Nueva York.

TEN PUJOL, A. (1999): "La fiscalidad en la sucesión de la empresa familiar". *Revista Alta Dirección*, Núm. 202, (Noviembre-Diciembre), Págs.23-30. Barcelona.

TICHY, N. (1986): "The Transformational Leader". *John Wiley and Son*. Nueva York.

TRÍAS, M. (1989): "El desarrollo de la empresa familiar". *Biblioteca Cinco Días. ESADE*. Madrid.

VILANOVA, A. (1999): "La empresa familiar: expectativas y retos en una sociedad de vértigo". *Revista Alta Dirección*, Núm. 208, (Noviembre-Diciembre), Págs. 49-57. Barcelona.

WALSH, F. (1982): "Conceptualizations of Normal Family Functioning". *Normal Family Processes*. Nueva York.

WARD, J. (1987): "Keeping the Family Business Healthy: How to Plan Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership". *Jossey- Bass*. San Francisco.

WARD, J. (1988): "How many will survive in 2046?". *Family Enterprise*. Nº9. Nueva York

WARD, J. (1988): "The Special Role of Strategic Planning for Family Business". *Family Business Review*. Nueva York.

WIESELHUBER, N.; SPANNAGIL, J. (1998): "Situation and Perspectives for the Future of Owner-Managed Enterprises in the Federal Republic of Germany". *Munich University*. Munich.

ZAHRA, S. A., HAYTON, J. C. SALVATO, C. (2004): "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory Practice*, 28, 363-381.

ANEXO

ANEXO I. ENCUESTA

A. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

¿Cuál es la actividad de la empresa?

¿Cuántos años lleva funcionando?

- < de 2
- entre 2 y 5
- entre 5 y 10
- de 10

¿Cuál es el número de trabajadores?

¿Cuál es la edad del directivo?

¿En qué fase se encuentra nuestra empresa familiar?

- Crecimiento
- Madurez
- Declive

B. VALORES EN LA EMPRESA FAMILIAR

¿Cómo transmitir a los más jóvenes los valores y tradiciones de la empresa y de la familia?

- Comportamiento diario
- Aprendizaje propio
- Otros.....

¿Qué obligaciones tenemos con la comunidad?

- Mucha
- Poca
- Ninguna

¿Cómo gestionamos la imagen pública de la empresa?

- Políticas de Marketing
- Políticas de atención a la clientela
- Políticas de medio ambiente
- Políticas de conciliación de vida familiar-personal-laboral
- Otras.....

¿Cuántos hijos/ as trabajan en la empresa? Indicar el número

Hijos..... Hijas....

¿Cuántos familiares (aparte de los hijos) trabajan en la empresa y qué grado de parentesco tiene con ellos? Indicar el número

- Cónyuge
- Hermanos
- Otros

¿Existen muchas controversias, a la hora de tomar decisiones, con los hijos/ as y familiares que están en la empresa?

- Hija SI NO
- Hijo SI NO
- Familiares SI NO

¿Cómo resolver desacuerdos familiares?

- Dialogando
- Buscando ayuda externa
- Por decreto del director o GERENTE
- Otras (indicar cuáles).....

C. JUBILACION EN LA EMPRESA FAMILIAR

¿Ha pensado en la jubilación?

- Sí
- No

Si lo ha pensado, ¿cuándo debería ser?

- Temprano
- Tardía
- Ya está en proceso

¿Cómo se ha elegido o cómo se elegirá, al sucesor de la empresa?

	1	2	3	4	5
Cualificado personalmente					
Cualificado profesionalmente					
Por su género					
Por su edad					
Por ser miembro de la familia					
Por ser un empleado decisivo					
Por estar trabajando en la empresa en el momento de la sucesión					
Por su conocimiento de la historia de la fundación de la empresa					
Otros (indicar cuáles).....					

¿Quién será el responsable del traspaso de poderes?

- La familia
 El Consejo de Administración
 Otros.....

¿Existe un protocolo, en el traspaso de poderes?

- Sí
 No

D. SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Por favor, responda sí o no a las siguientes cuestiones

	SI	NO
¿Puede el director o GERENTE actual dejar las riendas con tranquilidad?		
¿Está comprometida la familia con el crecimiento de la empresa, independientemente que trabaje o no?		

¿Cómo se asignan los cargos y las responsabilidades?

HIJOS/ AS

- Orientación económica
- Orientación profesional
- Necesidades de la empresa
- Capacidades
- Otros.....

OTROS FAMILIARES

- Orientación económica
- Orientación profesional
- Necesidades de la empresa
- Capacidades
- Otros.....

¿Queremos mantener la propiedad de la empresa o debiéramos venderla?

- Sí
- No
- Depende de otros factores (indicar cuáles).....

E. OTRAS CUESTIONES

¿Quién pertenece al Consejo de Administración?

- Miembros de la familia
- Empleados
- Asesores externos
- Otros.....

	SI	NO
¿Tienen los hijos/ as la misma participación, en la empresa, trabajen o no en ella?		
¿Tienen los familiares que no son hijos la misma participación, en la empresa, trabajen o no en ella?		
El fundador de una empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones últimas sobre su funcionamiento.		

Por favor, exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones siendo:

1 totalmente en desacuerdo

2 en desacuerdo

3 indiferente

4 de acuerdo

5 totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
La generación que sucede al fundador de una empresa rara vez la dirigen tan bien como él.					
Es necesario planificar la sucesión de una empresa familiar si el dueño tiene un solo hijo					
Debe la familia del empresario conocer los éxitos de la firma y/o los problemas o fracasos.					
Los más jóvenes de la familia deben ser incorporados en puestos directivos, para que los empleados los respeten.					
Los empleados de la firma deberán tener poca o ninguna participación en la planificación de la sucesión					
La planificación para la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse					