

LA PLANIFICACION DE LA SUCESION EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

JOSÉ LUIS ROLDAN SALGUEIRO
MERCEDES SANCHEZ-APELLANIZ GARCIA
JULIO DARIO VECINO GRAVEL

DPTO. DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING
UNIVERSIDAD DE SEVILLA
ESPAÑA

I. Introducción

Las empresas familiares (EF) constituyen hoy día el 80% de las compañías registradas en España (más de 1.300.000), representando el 65% del PIB y generando el 65% del empleo de todo el territorio nacional (DIAZ CARDIEL, 1994).

Dentro de Europa, el 99% de las compañías italianas son EF según el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Dirección; cifras también muy elevadas se dan en Portugal (70%), Inglaterra (75%), España (80%), Suiza (85-90%) y Suecia (90%). En general desarrolla los dos tercios del PNB de los países de Europa Occidental (THE ECONOMIST, 1994).

En EEUU aproximadamente el 96% de todos los negocios son empresas familiares; asimismo representan un tercio de las 500 empresas más importantes consideradas por Fortune 500. Estas generan el 40% del PNB (FRANCIS, 1993; KETS DE VRIES, 1993; LEA, 1993; CASADO, 1994).

Dados estos datos, es indudable el interés que para la economía nacional, en los actuales momentos de crisis, tiene la pervivencia de estas empresas. Sin embargo la fragilidad de esta pervivencia es latente ya que sólo un tercio de las mis-

mas son capaces de traspasar el negocio a una segunda generación.

Es por ello, que el objetivo de este estudio se centra en la problemática específica de estas EF y sobre todo la relacionada con el tema de la sucesión.

Entendemos que para afrontar este problema, la planificación de la sucesión se convierte en una necesidad para poder hacer frente al conjunto de problemas derivados de la misma.

En el presente trabajo hemos partido, en primer lugar, de una aproximación al perfil de estas empresas, haciendo hincapié en las características que las definen y en la estructura de poder que se desarrolla en el seno de las mismas.

En segundo lugar, y centrándonos en el conflicto sucesorio, hemos analizado los dos principales grupos de problemas que, a nuestro entender, les afectan, cuales son los aspectos fiscales y los conflictos familiares.

Por último, hemos elaborado un modelo de plan de sucesión enfocado en la gestión, que permitirá al empresario plantearse las diferentes opciones derivadas del hecho sucesorio. Dos elementos se resaltan en este plan como factores facilitadores de la sucesión en la EF: la profesionalización de la gestión y la necesidad de separar el binomio familia/empresa.

2. Una aproximación a las empresas familiares

A) DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR.

Según los estatutos del Instituto de Empresa Familiar (ABC, 20/6/94), las empresas familiares son aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan.

B) CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Para poder abordar un perfil de la EF es necesario establecer el conjunto de características que la definen. Podemos en una primera aproximación deslindar dos grandes grupos: las que pueden ser ventajas para la empresa familiar y las que pueden representar inconvenientes.

Dentro del primer grupo se situarían la orientación a largo plazo; una mayor independencia de acción, dada su escasa relación con los mercados financieros bursátiles; la existencia de una cultura familiar, que proporciona un fuerte compromiso e identidad para con la firma; una mayor resistencia ante los tiempos difíciles, por su capacidad y disposición a la reinversión de los beneficios; una mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones y, por último, un amplio conocimiento del negocio por el prolongado contacto con el mismo. (KETS DE VRIES, 1993).

En el segundo grupo encontramos la confusión entre la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir; la confusión de la empresa con una "gran familia" (ARAGONES, 1991); la posible restricción del crecimiento por un menor acceso a los mercados de capitales; poca definición de la estructura organizacional; la frecuente confusión entre el desempeño de tareas y las recompensas obtenidas por las mismas; la posible resistencia al cambio debido a la cultura familiar y la posible reversión sobre la empresa de los conflictos de la familia. (KETS DE VRIES, 1993)

C) LA ESTRUCTURA DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Para comprender su funcionamiento interno y el origen de muchas de sus debilidades es necesario conocer cómo se estructura el poder en la EF. Nos centraremos fundamentalmente en las EF de primera generación dado que presentan unos problemas más característicos y son las que existen en mayor cuantía en la economía nacional. Una aproximación a la figura del fundador y del sucesor y a las relaciones que entre ellos se dan

nos dará una visión más completa del problema de la sucesión que abordaremos más adelante.

La figura del fundador se presenta en este tipo de empresas con un marcado carácter patriarcal. Para este sujeto la empresa es "su obra" pero, a su vez, es la prolongación del hogar, de modo que las relaciones existentes dentro de la familia suelen extrapolarse al seno de la empresa. El impulso de autorrealización personal del fundador se manifiesta, por consiguiente, tanto dentro de la empresa como dentro de la familia. (ARQUER, 1979; ARQUER, 1992)

La figura del sucesor puede presentar distintos perfiles patológicos que no tienen por qué ser excluyentes entre sí:

A.- Situación en la que el fundador, creyendo hacer lo mejor para su familia, se vuelca de lleno en la empresa, dejando un tanto de lado las relaciones afectivas con la primera.

Esto puede desembocar en formas de nepotismo ya que el reconocimiento de las deficiencias del sucesor por parte del fundador puede suponer, en cierta medida, la aceptación de su propio fracaso como padre en el proceso educativo -si las deficiencias son actitudinales- o su fracaso en la configuración de "su obra" -si son deficiencias aptitudinales- (KETS DE VRIES, 1993; DAVIS y STERN, 1980; ARAGONES, 1991; FRANCIS, 1993).

B.- Situación en la que el fundador desarrolla una autoevaluación excesivamente favorable de sus capacidades y habilidades, desconfiando de la capacidad de sus sucesores para gestionar la empresa.

Esta situación puede afectar al sucesor en una doble vía:

B.1.- Que el fundador quiera detentar el poder durante un período muy prolongado en el tiempo, provocando que el sucesor llegue a ostentar la dirección de la EF a una edad avanzada y su gestión dure poco tiempo.

B.2.- Que el fundador vea en su sucesor directo un competidor o amenaza a su base de poder. Como consecuencia el sucesor se convierte, bien temporal, bien definitivamente, en una antítesis de su predecesor

(KETS DE VRIES, 1993; ARQUER, 1979; LEA, 1993).

C.- Situación en la que el marcado carácter patriarcal del fundador raya en el despotismo en el poder: los derechos del padre son indiscutibles porque todo (empresa y familia) es de su propiedad.

En este caso la personalidad del sucesor tiene un difícil proceso de maduración por el carácter alta-

mente protector del fundador y su deseo de que su hijo sea "su viva imagen" lo que puede inhibir las características innatas para dirigir el negocio que estuvieran en poder del sucesor (ARQUER, 1.979; ARQUER, 1.992; THE ECONOMIST, 1.991; LEVINSON, 1.974).

3. El problema de la sucesión en la empresa familiar

Además de los problemas derivados de sus propias características que afectan tanto a su estrategia, como a su estructura, como a sus sistemas de gestión las EF se enfrentan fundamentalmente al problema de la sucesión generacional (ARAGONES, 1.991).

Centrándonos en el problema de la sucesión, la esperanza de vida media en EEUU de la EF es de 24 años, frente a los 45 años de duración de las compañías que cotizan en bolsa. Muchas de ellas desaparecen a los cinco años de vida. De las que sobreviven, sólo tres de cada diez pasan a la siguiente generación (el resto o desaparecen, o las vende la familia) y sólo una de cada diez pasa a la tercera generación (THE ECONOMIST, 1.994; KETS DE VRIES, 1.993).

En EEUU sólo el 30% sobreviven a la segunda generación (pasan de la primera a la segunda) y el 15% a la tercera (FRANCIS, 1.993; GALLO y GARCIA, 1.989).

En España, la mitad de las EF no llegan a cumplir los cinco años. Entre las que sobreviven, el 66% desaparece en el traspaso de propiedad a la segunda generación. El 83% de las EF muere antes de alcanzar la tercera generación y, del resto sólo diez de cada cien alcanzan la cuarta generación (GALLO y GARCIA, 1.989; DIAZ-CARDIEL, 1.994).

Ante esta perspectiva podemos centrar estos problemas de sucesión en dos grandes grupos:

- Los problemas fiscales que dificultan y encarecen la sucesión.
- Los conflictos familiares de la propia EF de cara al cambio generacional.

A) LOS PROBLEMAS FISCALES.

Lo que más preocupa a la EF dentro de este apartado son los siguientes cuatro aspectos: la doble imposición de dividendos, el impuesto sobre el patrimonio, el impuesto de sucesiones y donaciones y la transparencia fiscal

La nota común a todos estos problemas es la alta imposición en España. En comparación con otros países, España ostenta los tipos impositivos más altos tanto en el Impuesto sobre el Patrimonio

(un 2,5% en España, frente a un 1% en Alemania, 1,5% en Francia y la carencia del mismo en EEUU y Reino Unido), como en el Impuesto de Sucesiones y Donaciones (un 40,8% en España frente a un 35% en Alemania, 35,5% en EEUU, 28,6% en Francia y un 40% en Reino Unido).

Asimismo, el caso español presenta particularidades que lo sitúan en desventaja con el resto de países tanto en el tema de los dividendos, como en el Régimen de Transparencia Fiscal que les obliga a computar los resultados del holding, a la que algunas pertenecen, resultados que se gravan hasta en un 70%.

El resultado más común es que los sucesores, para poder hacer frente a los altos tipos impositivos y por encontrarse la mayoría de los activos invertidos en la propia EF, se encuentran sin liquidez y tiene que recurrir a la venta de todo o parte del negocio, con la descapitalización que esto supone (GARRIDO PALMA, 1.993; RODES, 1.994; ALBI, 1.993; ALBI, 1.994; RUIZ MONTERO, 1.994; ABC 20/6/1994; ABC 26/6/1.994; El País, 2/3/1.994).

Las consecuencias de este trato fiscal, de altos tipos impositivos en comparación con otros países, se reflejan directamente en la edad de la empresa: por unas u otras razones y por causa de la descapitalización continua, las EF españolas no alcanzan los quince años de vida (mientras que en EEUU, donde reciben un mejor trato fiscal, la media es de 24 años).

Esta corta permanencia en el mercado trae consigo unos problemas derivados:

1.El acceso a los recursos financieros: parece que no es el tamaño sino la edad y presencia continuada en los mercados y sectores, lo que genera confianza y creación de riqueza, así como una mayor posibilidad de acceso a recursos financieros. Al encontrarse las EF privadas de esta circunstancia, presentan en la mayoría de las ocasiones una fuerte debilidad comercial debida a la escasez de fondos para realizar inversiones.

2.Pérdidas de productividad: cuanto mayor es la duración de la empresa, mayor productividad alcanza. Por ejemplo: en empresas de alta intensidad de capital, el Valor Añadido por empleado pasa del 3,85 en empresas de menos de tres años a 6,08 en empresas de más de diez años. En empresas de baja intensidad de capital hay una menor variación pero también es sustancial.

(SOLE TRISTAN, 1.994).

Bajo esta perspectiva, el problema fiscal se convierte en uno de los principales de las EF en España; teniendo en cuenta que dado su tamaño,

los datos relativos a su gestión son buenos, parece necesario reformar algunos de los aspectos fiscales que les afectan para conseguir que perduren más y que sean más competitivas, sobre todo teniendo en cuenta su situación de desventaja con respecto a otros países europeos.

Sin embargo, y de cara a la cuestión de la sucesión en las EF, no se debe olvidar que el aspecto fiscal es sólo uno de tantos y que la elaboración de un plan de sucesión orientada sólo a este frente olvidando aspectos internos de gestión, suele resultar un fracaso (FRANCIS, 1.993).

B) CONFLICTOS FAMILIARES.

B.1) ¿QUIEN?

Responder a la pregunta sobre quién será la persona que suceda al propietario en la gestión del negocio es quizás una de las cuestiones que más dificultad presenta. La introducción de una gestión profesional en la empresa (BARNES y HERSHON, 1976) es una medida que se lleva a cabo en beneficio del negocio, y en cierta manera, en bien de la familia; supone la separación de la dirección de la empresa de las vidas personales y ayuda a evitar los males que suponen el nepotismo y la debilidad de los sucesores que son los elementos que provocan las crisis de sucesión.

Sin embargo, el principal problema que tiene este argumento racional es que la mayoría de las empresas familiares se inclinan en seguir con mayor fuerza motivos de orden psicológico individual y/o familiar, antes que secundar los intereses impersonales de los negocios. El fundador tendrá dificultades para "abandonar" su obra en manos de un "intruso" (miembro que es ajeno a él mismo y a la familia) para que gestione lo que ha sido su forma de vida y su trabajo, es por ello que cuando se transfiere la gestión del negocio se prefiere, en términos psicológicos, a un miembro de la familia para albergar la esperanza de continuar "viviendo" (o dirigiendo) a través de la figura de éste (ARAGONES, 1991).

En opinión del Director General del Instituto de Empresa Familiar, el objetivo primordial de las empresas familiares es transmitir la empresa a la generación siguiente (CASADO, 1994). LEA (1993) propugna que los roles de director de la EF y cabeza de familia, deben ser separados durante la transferencia de la propiedad y la administración, ya que el propietario y presidente de la firma debe poner paréntesis a los vínculos familiares y actuar totalmente como un hombre de negocios, manteniendo como primera pauta de actuación el preservar a la empresa, y situar las necesidades de ésta por encima de los deseos inmediatos de la familia. De esta forma, si la empresa sobrevive ahora, es más probable que

queden cubiertas las necesidades de los sucesores en el futuro.

Otro punto de conflicto es el binomio propiedad-gestión, sobre todo cuando en el devenir de la empresa ésta se encuentre en manos de la segunda o tercera generación, con el consiguiente fraccionamiento de la propiedad entre familiares. En este caso debe quedar claro que por el simple hecho de detentar la propiedad no se puede adquirir el derecho de gestión. Este debe ser otorgado a aquellos miembros que demuestren las aptitudes y actitudes necesarias para el desempeño de los distintos roles que suponen la administración de la empresa.

Ello debe conducir en opinión de LANDSBERG (1994) a una división en la estructura accionarial, que conduzca a distinguir entre accionistas activos, aquellos que participan en la gestión, y accionistas pasivos, aquellos miembros que no pertenecen a la administración de la compañía, pero que pueden llevar a cabo la función de control de la gestión como accionistas de la EF a través del Consejo de Administración. Aun en este papel, se les debe capacitar a estos miembros para que entiendan la empresa y respeten el profesionalismo de los ejecutivos del negocio.

B.2) ¿CUANDO?

Cuándo debe plantearse la cuestión de la planificación de la sucesión:

Opinamos que es difícil establecer fechas para llevar a cabo el proceso formalmente. Ello no es óbice, para que el empresario, mucho tiempo antes de que piense retirarse, vaya creando en su familia el deseo de hacerse cargo de la misma, mediante lo que LEA (1993) denomina una "Estrategia de Marketing para la Empresa Familiar", a través de la cual, el dueño brinde a sus potenciales sucesores una visión positiva de la empresa y de los beneficios de dirigirla. El propósito que se persigue es crear una demanda para la continuidad de la propiedad del negocio.

Tras esta primera fase, que planta las semillas de la sucesión, llega el momento más formal de comenzar con esta tarea. LEA (1993) propone que la planificación se debería comenzar cuando se hace evidente que la empresa tiene bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo, que es duradera y conviene mantenerla en la familia.

Cuanto antes se tome la decisión, y mayor sea el tiempo destinado a planificar y preparar, más probabilidades existen que la familia esté dispuesta y sea capaz de hacerse cargo del negocio cuando llegue el momento.

Sin embargo, es aquí donde nos encontramos con un conjunto de fuerzas o barreras que harán

demorarse o incluso no plantearse la previsión del asunto sucesorio (KETS DE VRIES, 1993):

1. La dificultad que muchas personas tienen en plantearse su propia mortalidad. Si delegar es difícil de llevar cabo en actos "intervivos", mucho más lo será donde el proceso de delegar signifique aceptar el principio del fin de la vida o la cercanía de la muerte (ARAGONES, 91; BECKHARD y DYER, 1984; FRANCIS 1993).

Es difícil asumir la premisa para la continuidad que expone BARNES y HERSHON (1976): "La empresa vivirá, yo no". Pero incluso el tratar el tema en la familia, como proponen estos autores, puede ser planteado como un tabú. Abrir un diálogo sobre la cuestión es visto como un acto hostil, y podría ser interpretado como un deseo que la persona en cuestión muera.

A ello se le une el miedo al abandono del fundador por parte de los descendientes, por los problemas que puede suponer ponerse al frente del negocio, los posibles conflictos dentro de la familia al no encontrarse los padres como árbitros o mediadores, etc.

2. El valor simbólico que tiene la empresa para muchos fundadores/propietarios. La pérdida de identidad que supone abandonarla y la preocupación sobre si los descendientes mantendrán su legado.

3. El dilema de elegir un sucesor entre los descendientes. Esto destruye la ficción de que todo los hijos son iguales.

4. Lo difícil que resulta para algunas personas abandonar el poder que proviene del trabajo. Podrían volverse adictos a los beneficios tangibles e intangibles que se relacionan con el mismo.

El problema planteado no debe creerse como simple o sin importancia. Se estima que un 70% de los empresarios occidentales mueren sin haber realizado testamento (RUIZ MONTERO, 1.994). Por otra parte el no abordar el asunto puede generar consecuencias dramáticas tanto para la familia como para la empresa. Rivalidades y conflictos de poder entre familiares por hacerse con el control conducen al retraso de importantes decisiones estratégicas, al deterioro de la imagen pública de la compañía y daña la credibilidad de la empresa frente al sistema bancario (The Economist, 9/3/91; LEVINSON, 1974; ARAGONES, 91).

No obstante, también nos encontramos con fuerzas facilitadoras (KETS DE VRIES, 1993): La legislación fiscal, que hace plantearse el problema sucesorio (FRANCIS, 1993); el problema del

envejecimiento y los problemas de salud que lo acompañan; la pérdida progresiva de competencias esenciales del líder (ARQUER, 1992) y como fuerza más positiva, el deseo del propio fundador/propietario de ver continuar el negocio.

B.3.- ¿COMO?.

La cuestión en este punto hace referencia a cómo plantearse la sucesión en las EF. La respuesta más inmediata sería la elaboración de un plan de sucesión previo; pero es justo aquí donde surge el problema.

La mayoría de los problemas que se plantean en el momento de la sucesión tiene su origen en los enfrentamientos que se producen entre los intereses de la familia y los intereses del negocio. La EF, por su propia esencia, aúna estos dos elementos básicos, la familia -que generará un sistema de comportamiento y de valores adaptable tanto a la misma como al negocio- y la empresa -que genera un conjunto de normas y estándares de profesionalismo que puede que la familia no reúna-. Entre estos dos elementos las contradicciones están presentes, por lo que se hace necesario el desarrollo de un tercer componente, una estructura que legitime las normas y valores así como los comportamientos de las personas implicadas.

Si permitimos que estas interrelaciones se hagan patentes en momentos tales como el de la sucesión, cualquier intento de elaboración de un plan de sucesión caerá en el fracaso. Si desde un principio no están delimitadas claramente las funciones que afectan a uno y otro ámbito, es bastante probable que, por muy planificada que se encuentre la sucesión, aquellos aspectos personales que estaban en suspenso durante largos años salgan a relucir en momentos críticos como este. Por una parte, las luchas de poder entre distintos sucesores y, por otra, entre el fundador y los sucesores. Ambas descansan en la idea de que si uno es apartado del negocio parece que estuviera apartado de la familia.

En el último de los casos, es el propio fundador el que no quiere apartarse del negocio por no verse apartado de la familia -se mezclan los ámbitos- así que opta por salir del negocio pero no abandonarlo. El resultado será un enfrentamiento continuo con los sucesores que adoptarán una de las dos siguientes posturas: O bien se rechaza el conflicto mediante relaciones opresivas pseudo-mutuas, que conllevarán a una indecisión directiva crónica; o bien mediante un distanciamiento excesivo, con lo que obtendremos una organización escindida que no puede desarrollar una estructura corporativa integrada funcionalmente (DAVIS y STERN, 1.980).

La única solución aceptable sería la elaboración de un diseño de EF que incluya el establecimiento de fronteras claras entre los dos ámbitos implicados para así poder garantizar que el plan de sucesión no fracasa por este motivo. Estas fronteras deben estar claramente definidas, ser apropiadas -lo que es de la familia y lo que es del negocio- ser transparentes pero no demasiado rígidas ni demasiado flexibles y ser consistentes.

Si esto se consigue nos encontraremos con que en el momento de la sucesión no se confunden los derechos de los herederos con sus obligaciones; incluso nos encontraremos con la disyuntiva de que lo que es bueno para la familia puede no serlo para el negocio, siendo necesario separar claramente el control de la propiedad -las acciones familiares- de la gestión de la EF -quizás en manos de profesionales externos a la familia- (HINOJOSA, 1.994; SANTANDREU, 1994).

4. La planificación de la sucesión en las empresas familiares: un enfoque orientado a la gestión

Son muchos los aspectos que se insertan dentro del proceso de planificación; nosotros planteamos a continuación un modelo de orientación normativa que, sin pretender ser exhaustivo, y centrándose en los aspectos gerenciales, intenta ayudar al empresario de un negocio familiar a comprender y a plantearse las diferentes opciones a las que puede enfrentarse de cara al hecho sucesorio.

No cabe duda que la realidad puede ser diferente de lo que nosotros aquí exponemos; si bien, nuestra opinión es que un enfoque realista y objetivo puede ayudar al empresario a hacer frente a los diferentes problemas, que sin duda se le presentarán, dada la propia esencia de la EF con su consiguiente dualidad empresa/familia.

Es importante señalar que en el modelo que aquí presentamos se han considerado básicamente los aspectos relacionados con la gestión, dejando al margen del mismo las vertientes fiscal y financiera derivadas de la sucesión, no por carecer de importancia sino por quedar fuera del ámbito de nuestro objetivo principal, y por ser aspectos sujetos a amplias variaciones según el país de consideración.

"VENDER" LA EMPRESA A LA FAMILIA: PERDURAR.

Es la idea central que debe presidir cualquier planificación de la sucesión en las EF. Como mencionamos anteriormente, mucho antes de que el dueño piense en abandonar la empresa, debe comenzar a llevar a cabo una estrategia de mar-

keting para ir creando en la familia el deseo de hacerse cargo del negocio.

Su propósito es crear una demanda para la continuidad de la empresa. Consiste en informar a los familiares acerca de la organización y operaciones de la empresa; destacar las cualidades positivas de la empresa, sin disimular los aspectos menos favorables; suscitar el entusiasmo entre los "clientes" como reflejo del entusiasmo del dueño; revelar los beneficios no sólo psicológicos y emocionales sino también económicos de la vida en la EF; ayudar a la familia y al dueño a comprenderse mutuamente, a entender sus expectativas y a verificar sus supuestos (LEA, 1993).

Todo ello sembrará las semillas para alcanzar el objetivo principal que tienen la mayoría de los empresarios de EF, cual es el de transmitir la empresa a sus descendientes.

ANÁLISIS DE LA FAMILIA, EMPRESARIO Y EMPRESA.

Se sitúan en tres bloques diferenciados porque se parte de la consideración de que el empresario debe, ante el hecho sucesorio, situarse como un observador imparcial tanto de la familia de una parte, como del negocio de otra. ¿Por qué de ambas partes por separado y no como observador del negocio familiar en su conjunto?. Porque suponemos como condición necesaria, aunque no suficiente, que deben existir fronteras claramente definidas entre lo que es la gestión empresarial del negocio y los asuntos de familia. Cualquier filtración que se produzca de un ámbito a otro puede perjudicar los intentos de desarrollar un plan de sucesión racional y objetivo. Sin duda es una apuesta muy difícil, dada las conexiones emocionales que ligan al empresario tanto con la empresa como con la familia; sin embargo, parece que en la gran mayoría de los casos la falta de delimitación de estas fronteras es la causa del fracaso en la sucesión y, en otros muchos la causa de la venta del negocio familiar, por no mencionar la división interna de la familia (DAVIS y STERN, 1980; HINOJOSA, 1994; El País, 9/5/94).

Un instrumento eficaz para delimitar ambos ámbitos es el desarrollo de un protocolo de familia que regule las relaciones del grupo familiar con el negocio, habida cuenta que las bases de asociación de uno y otro elemento no son las mismas. Este conjunto de reglas deberá precisar las líneas maestras que definen la relación familia/empresa, abarcando aspectos tales como las disposiciones concernientes a la sucesión de la dirección, las reglas que afectan a los dividendos, promoción y formación de los miembros de la familia, las reglas en cuanto a su relación como propietarios con la compañía... (HINOJOSA, 1994).

El hecho de que el empresario se sitúe entre ambos ámbitos viene respaldado por la idea de que es este sujeto -en nuestro caso el fundador- el que tiene que realizar una visión de conjunto de las dos esferas que ha de conciliar; erigiéndose metafóricamente, como el contrapeso de una balanza.

A continuación pasamos a desglosar cada uno de estos bloques que por cuestión pedagógica, se analizan por separados pero que se encuentran en constante interconexión.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Conlleva a un ahondamiento en todas las circunstancias que definen a la misma, tanto en el momento actual -¿dónde estamos?: puntos fuertes y débiles, capacidad financiera, situación estratégica, etapa de crecimiento,...- como las que se le presuponen en el futuro -¿hacia dónde vamos?-.

Este análisis, necesariamente objetivo, puede ser llevado a cabo por un "Comité de Valoración" integrado no sólo por miembros de la familia y el propio empresario, sino por un conjunto de profesionales en cada materia que aporten una visión realista (RUIZ, 1.994).

Definidas ambas situaciones, y de su confrontación, surgirán tanto las debilidades como las fortalezas de las que disponemos para afrontar nuestra posición de futuro.

Es importante señalar en este punto que el análisis de la etapa de crecimiento en la que se encuentra el negocio se erige, en algunos casos, como un factor decisivo para el buen desarrollo de un plan de sucesión; es decir, teniendo en cuenta que la sucesión supone un cambio (tanto familiar como del negocio), sería conveniente hacerla coincidir con momentos de cambio del negocio como puede ser el paso de una etapa dentro del ciclo de crecimiento a la siguiente, siendo así un proceso menos traumático tanto para la empresa como para el sucesor que se enfrenta a una nueva situación pero dentro de una nueva orientación de gestión (BARNES y HERSHON, 1.976; BECKHARD y DYER, 1.984; The Economist 9/3/1.991; KETS DE VRIES, 1.993; LEVINSON, 1.974; LEA, 1.993).

ANÁLISIS DE LA FAMILIA

Aquí entrarían en consideración todos los aspectos relativos a las actitudes, aptitudes, formación, edad,... de los miembros de la familia.

Si este análisis se realiza desde un punto de vista objetivo -ardua tarea dado el componente emocional que conlleva- se podrán determinar, de un lado, las necesidades de la familia en su conjunto y de cada uno de sus componentes por separado y, de otro lado, el perfil real del candidato/s a sucesor. Este último punto hace referencia a ¿de

quién disponemos?, siendo de nuevo un análisis realista y objetivo de las cualidades, incapacidades, ventajas e inconvenientes de aquellos miembros de la familia que podrían figurar como candidatos.

En este punto, y por no ahondar más en este tema ya mencionado antes, habría que ser extremadamente objetivo pues de lo contrario correríamos el riesgo de situarnos en cualquiera de las patologías sucesorias definidas con anterioridad.

Un instrumento que puede facilitar esta objetividad es, de nuevo, el "Comité de Valoración" que, integrado tanto por elementos de la familia como por especialistas en recursos humanos -formen o no parte de la empresa- como por profesionales que actúan dentro de la empresa y conocen sus necesidades, como por especialistas -generalmente externos- en sucesiones, tendrá como finalidad desarrollar una valoración exhaustiva de cada uno de los miembros de la familia que, en principio, son candidatos a sucesor/es (RUIZ, 1.994).

El combinar a profesionales externos con familiares ayudará a la objetividad de la valoración y a una elaboración más realista del perfil real del candidato/s.

Es necesario mencionar que, a la hora de realizar el análisis de la familia, debe de tenerse presente una premisa y es que la posesión no ha de suponer forzosamente la gestión; quiere esto decir que, aunque el objetivo sea mantener a la empresa dentro de la familia y que la solución ideal para ello sea encontrar un sucesor dentro de la familia con capacidades y aptitudes profesionalizadas que le permitan una gestión adecuada, si éste no existe, no debemos cerrar las puertas a la idea de que sea un profesional externo el que se encargue de dicha gestión. Para el empresario familiar; lo ideal es que propiedad y gestión vayan de la mano pero si la gestión por parte de la propiedad supone el caos en la EF, trae más cuenta una gestión externa separada de la propiedad (LEA, 1.993; FRANCIS, 1.993; KETS DE VRIES, 1.993).

EMPRESARIO: OBJETIVOS DEL EMPRESARIO

La figura del empresario fundador se erige como conciliador de los ámbitos que definen a la EF: empresa y familia.

Dado que la empresa es "su obra" y, en la mayoría de los casos, supone una prolongación de sí mismo, es de suponer que este sujeto tenga por objetivo mantener a la empresa dentro de la familia, con el componente psicológico de "prolongación de su vida" que esto conlleva.

Al haber creado él la EF, habrá también desarrollado una cultura organizacional en el seno de la misma, un conjunto de valores, actitudes,... que él quiere transmitir y que son, de alguna manera, un

reflejo de sí mismo y de su forma de entender el negocio (LEA, 1.993; FRANCIS, 1.993).

PERFIL IDEAL

Llegados a este punto, y supuesto que este sujeto ha asumido la necesidad de planificar con antelación su sucesión -asunción que no todos son capaces de hacer-, él será uno de los elementos que tengan que definir el perfil ideal de la persona que le suceda en el cargo, perfil que no sólo abarcará el componente cultural que el empresario fundador quiera transmitir, sino que también abarcará el componente profesional que esta persona ha de reunir para desarrollar bien su cargo.

Como el componente cultural lleva una gran dosis de subjetividad y como no queremos definir a un sucesor más por la parte emocional que por la parte profesional, se hace necesario que en este perfil ideal entren en juego otros actores.

Teniendo en cuenta que el futuro sucesor se hará cargo de la gestión de una empresa cuyas condiciones y situación pueden no ser las mismas a las que se enfrentó el empresario fundador es necesario que, para la elaboración de este perfil tengamos en cuenta las necesidades estratégicas futuras, necesidades que surgieron como fruto del análisis de la empresa.

Hay que tener presente que no todo lo que fue bueno para la EF en el pasado, tiene que ser bueno para la empresa en el futuro. Si la etapa de crecimiento a la que nos enfrentaremos en el futuro va a ser diferente de la que afrontamos hoy día, es muy probable que el perfil ideal del sucesor tenga unas características distintas del perfil actual del empresario.

Cuando se elabora el perfil ideal hay que hacer mención de una cuestión: no todos los posibles sucesores serán los directores de la EF en el futuro. Es por ello que, para planificar con tiempo las posibles luchas de poder que puedan derivarse de esta cuestión, hay que desdoblar este perfil ideal en dos aspectos:

- El perfil ideal del futuro director
- El perfil ideal de "otros" directivos que tengan que estar presentes en la gestión futura del negocio.

Tanto en un caso como en otro, la elaboración de estos perfiles debe caracterizarse por su impersonalidad. Estamos intentando responder a la cuestión ¿de quién deberíamos disponer? confrontando tanto las necesidades estratégicas futuras de la EF como los propios objetivos del empresario fundador.

PERFIL IDEAL VS PERFIL REAL

Es en este punto donde nuestras necesidades reales y nuestras disponibilidades se enfrentan.

De la confrontación entre ¿de quién disponemos? y ¿de quién deberíamos disponer? es de donde surgirá la etapa que hemos denominado PRESELECCION.

Esta preselección es una primera aproximación a la figura de quién se encargará de sucedernos en el futuro, ya sea como director, ya sea en otros puestos dentro de la EF.

Esta preselección no sólo debe venir condicionada por las necesidades estratégicas futuras y por los objetivos del empresario, sino que además debe tener en cuenta las necesidades de la familia. Esto es así porque, si los dos primeros elementos suponen la parte objetiva y la parte subjetiva, este tercer elemento responderá al fin último de toda EF: perdurar dentro de la familia y, en la medida de lo posible, dar respuesta a las necesidades que se le plantean.

Del momento en que se realice esta preselección dependerá el tiempo de que dispongamos para la profesionalización del candidato, caso que lo hubiese. Es decir, teniendo en cuenta que abogamos por una profesionalización de la gestión -de miembros de la familia preferentemente y si no de profesionales externos- es necesario que, caso de existir candidatos tanto por sus capacidades como por sus deseos de continuar la tradición familiar; iniciemos a continuación un proceso de formación continuada sobre los mismos cuyo objetivo sea precisamente la gestión profesionalizada.

SI NO HAY CANDIDATO

Si tras el análisis de la familia, del empresario y de la empresa, llegamos al convencimiento de que no se dispone de un heredero capacitado ni interesado en la sucesión de la gestión de la empresa familiar; se habrá llegado a una dura pero honesta conclusión, a la que no se atreven a llegar muchos empresarios. De encontrarnos en esta tesitura, no hay razón para el desánimo, pues se disponen de dos opciones, las cuales serán mucho más acertadas que no llevar a cabo ninguna acción (GALAN, 1.994):

- Vender el negocio en un momento en el que el funcionamiento de éste es bueno y se tiene bajo control. La cifra que se podría obtener por la empresa si se lleva a cabo este proceso de forma controlada y sin prisas, es muy superior a la que se obtendría de no ser así.

- Dirigirse hacia una gestión profesional. Esto significa la entrada de directivos externos a la propiedad, que vayan ocupando puestos de responsabilidad en vida del empresario, de tal forma que cuando éste se retire, la gestión de la empresa se encuentre totalmente profesionalizada.

Por supuesto, aquí se establece la separación del binomio propiedad-gestión. De tal forma que el organigrama operativo de la empresa queda en manos de directivos ajenos a la propiedad, en tanto que el consejo de administración se reserva para los herederos.

En opinión de LEVINSON (1971), esto abre la oportunidad para que los directivos profesionales alcancen el éxito dentro de la empresa en los principales roles operativos, en lugar de tener que marcharse a otras organizaciones, tan pronto como se encuentren preparados para desarrollar responsabilidades más elevadas. Asimismo, opina que cuanto más competitivo es el entorno del negocio, más imperativo se hace este patrón de sucesión.

Por otra parte, como se ha mencionado anteriormente, aún separada la propiedad de la gestión, se debería formar a los futuros sucesores en la propiedad, en las funciones de control que les corresponden como miembros del consejo de administración. La razón se encuentra en que organigrama operativo y consejo de administración no son dos elementos separados y sin vinculación. Al contrario, son entes íntimamente relacionados, y en beneficio de la empresa y de la familia, se debe establecer una buena armonía entre ambos (GALAN, 1.994; LANDSBERG, 1.994).

SI HAY CANDIDATO/S: PROFESIONALIZACIÓN DEL CANDIDATO/S

La generación que accederá a la dirección de la EF necesitará formación. La complejidad de dirigir una empresa avanza proporcionalmente con el paso del tiempo. Independientemente de la actividad a la que se dediquen es obvio que los entornos en los que se desarrollará el negocio serán cada vez más dinámicos y competitivos. Es por ello que, actualmente, los gerentes y directores de empresa necesitan poseer una amplia gama de conocimientos y técnicas, que sus predecesores ni siquiera hubieran imaginado.

Algunos de los puntos siguientes que pasamos a desarrollar, pueden ya estar satisfechos cuando se decida el/los miembro/s de la familia que accederán a la gestión; otros, sin embargo, será necesario que se alcancen a partir de este momento. Habría que resaltar la importancia fundamental que tiene esta fase para el éxito en la sucesión, la cual no se debería dejar al azar, sino ser cuidadosamente planificada y en la medida de lo posible, formalmente especificada con inclusión de objetivos a cubrir y horizonte temporal (LEA, 1.993; RUIZ MONTERO, 1.994).

Exponemos a continuación los hitos que deberán ser alcanzados por parte de los sucesores:

a) Formación académica universitaria.

Estos estudios deberán estar relacionados con el objeto del negocio y/o centrarse dentro del ámbito de la Administración de Empresas.

Esto último es considerado como un paso importante para iniciarse en la carrera directiva. Ello confirma, en cierto modo, un compromiso de los descendientes por hacer carrera dentro del negocio y les permite aprender específicamente cómo y por qué funciona la empresa.

Sin embargo, el haber obtenido un título formal, es algo simbólico hasta que esos conocimientos se apliquen a las necesidades y operaciones de una organización real. Es por ello muy importante que se completen a través del aprendizaje práctico que ofrecen las dos etapas siguientes, que contribuirán al desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarias para la dirección de las EF.

b) Experiencia fuera de la empresa familiar.

Es recomendable que se complemente la formación con la incorporación de los sucesores en otras compañías durante un tiempo determinado. Se aconseja que, en la medida de lo posible, trabajen en una empresa más avanzada que la propia de tal forma que luego puedan incorporar los avances a su propio negocio.

De este modo la EF se beneficiará de su experiencia y, además, tienen la oportunidad de probarse a sí mismos y de demostrarles a los demás que son capaces de hacer carrera por sus propios méritos.

c) Aprendizaje dentro de la empresa familiar.

En esta se tendrán que estipular metas y objetivos, donde se reconocerán:

1.La posición o nivel para la que el miembro familiar está siendo preparado.

2.Lo que él o ella debe ser cuando termine el proceso.

Esto clarifica las intenciones del aprendizaje y genera medidas de desempeño.

Respecto a cuál será el nivel de la empresa en el que ingresarán, es necesario señalar que es contraproducente situar a los herederos desde un inicio en cargos de máxima responsabilidad. Estos deben ser incorporados con el nivel jerárquico correcto, al objeto de que la empresa se beneficie de su experiencia anterior y le ayude a adquirir el ritmo y el estilo propio de la firma. Asimismo, es adecuado que esta fase del entrenamiento se lleve a cabo en distintas áreas de la empresa de cara a alcanzar un conocimiento global de la firma.

SELECCION

Esta fase constituye el punto final del proceso de selección iniciado con el desarrollo de los perfiles ideal y real.

Para poder seleccionar al candidato definitivo se tendrá en cuenta el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el proceso de profesionalización. No sólo hay que tener en cuenta el grado de formación sino también el grado en que esta persona ha desarrollado las capacidades de liderazgo necesarias para cubrir las necesidades estratégicas futuras y los retos a los que se enfrentará la EF bajo su mandato.

Este proceso de selección no sólo afectará a aquella persona que ostentará la dirección sino que habrá otros sucesores que habiendo finalizado satisfactoriamente su fase de profesionalización se consideren más adecuados para otros fines y sean adjudicados a otras áreas de la organización.

Puede darse el caso de que, aún habiendo finalizado satisfactoriamente la etapa previa, ninguno de los candidatos preseleccionados se consideren

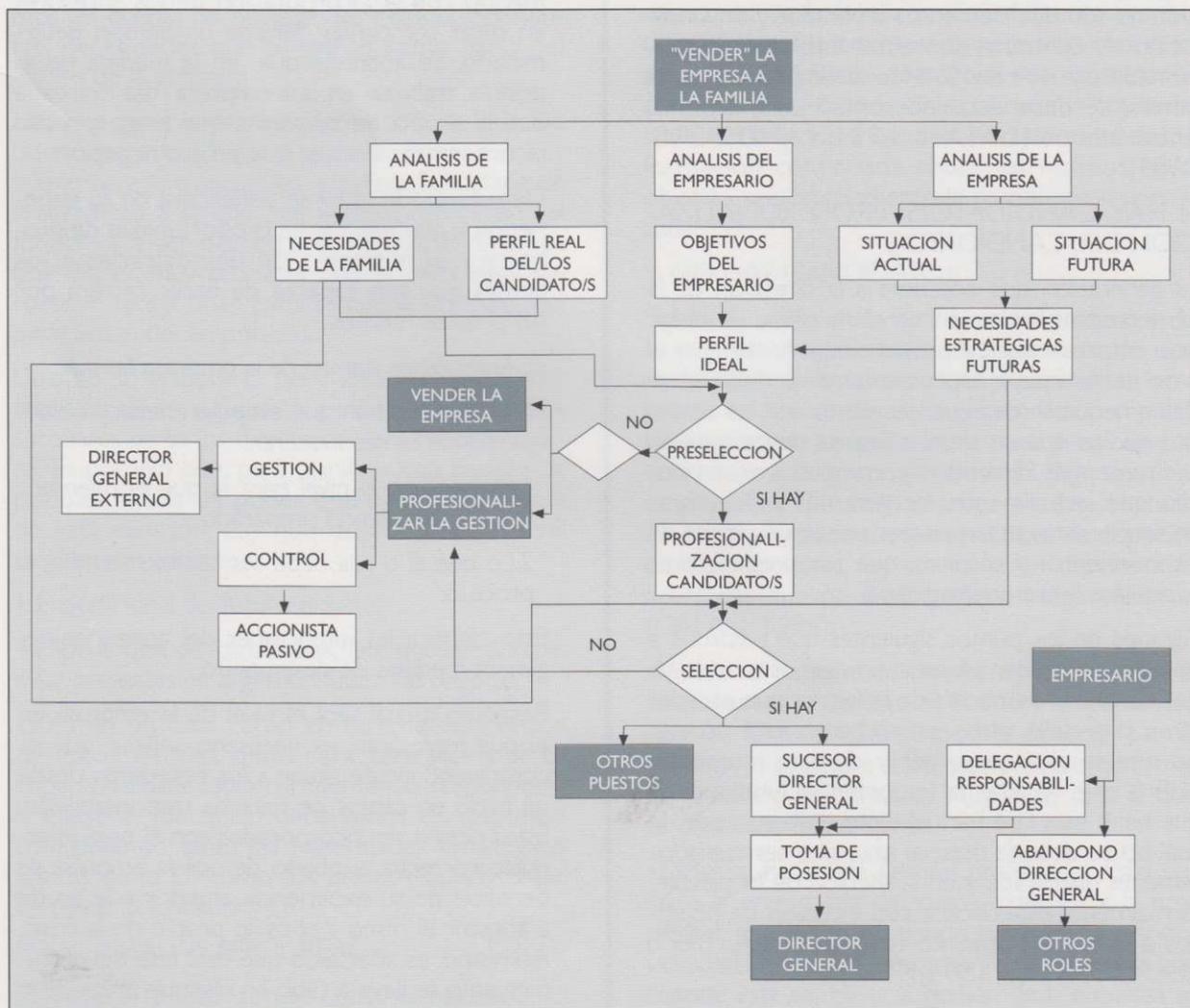
adecuados para su promoción a la dirección general de la empresa. Es en este punto cuando hay que evitar forzar situaciones y plantearse con sinceridad la posible introducción de profesionales externos con capacidades y actitudes adecuadas para llevar a cabo la función de dirección.

PROCESO DE TRANSICION.

¿Qué ocurre mientras tanto con el empresario?. Este sujeto, decidido ya quien será el sucesor en la gestión del negocio, deberá ir delegando responsabilidades de forma paulatina, así como planificar un horizonte temporal, cubierto el cual, el sucesor ostente el mando del negocio.

Es necesario que esta transición se produzca de una forma poco traumática y, sobre todo, es necesario que no se convierta en una ficción sino en una realidad, pues la mayoría de las empresas no soportan a dos generaciones tratando de sentarse en la silla del jefe al mismo tiempo.

Se iniciará así el proceso real de retiro del empresario fundador cuya figura, lejos de desaparecer por completo, puede ocuparse de llevar a cabo



Planificación de la Sucesión en las Empresas Familiares: un Enfoque Orientado a la Gestión

papeles importantes en la jerarquía antes de su retiro definitivo. LEA (1994) define algunos de estos roles, relacionados la mayoría de ellos con la asesoría, con las funciones de relaciones públicas y con la figura del director emérito, objeto de reconocimiento pero carente de poder formal.

Paralelamente al retiro del empresario se va consolidando la figura del sucesor como nuevo gestor que, habiéndose ya hecho cargo de toda las responsabilidades inherentes al negocio, toma posesión definitiva de su cargo y se convierte en el empresario de la nueva generación, iniciándose de nuevo aquí el ciclo.

5. Conclusiones

Tres son las conclusiones más importantes del presente estudio. En primer lugar, la meta central de toda empresa familiar es perdurar dentro de la familia. Objetivo que impregna todo el espíritu del empresario así como su gestión.

En segundo lugar, la necesidad de elaborar un plan de sucesión con suficiente anticipación al hecho sucesorio; plan que ha de caracterizarse por su racionalidad y objetividad, intentando superar las influencias emocionales de la familia, lo cual redundará en beneficio tanto de la compañía como de la familia.

Por último, apoyando el punto anterior, la necesidad creciente de una mayor profesionalización de la gestión en las empresas familiares que, si no se consigue dentro de los miembros de la familia, ha de derivar hacia una gestión profesionalizada de ámbito externo, separándose de esta forma el binomio propiedad-gestión.

Bibliografía

- ABC (20/6/94). "IEF: Unidos en un Esfuerzo Común". Sec. Análisis, II.
- ABC (26/6/1.994), p. 96.
- ALBI, E (21/12/1.993). "Tributación y Empresa Familiar". En El País, Sec. Economía, p. 42.
- ALBI, E. (20/6/1.994). "Una Gravosa Fiscalidad". En ABC, Sec. Análisis, VII.
- ARAGONES, J. (1991). "La Sucesión en las Empresas Familiares". En Capital Humano, nº 33, pp. 24-28.
- ARQUER, J. (1992). "PYME y Empresa Familiar". En Alta Dirección, 28 (166), pp. 17-22.
- ARQUER, J. (1979). "La Empresa Familiar". Ediciones Universidad de Navarra S.A., Navarra.
- BARNES, L.B.; HERSHON, S.A. (1.976). "Transferring Power in the Family Business". En Harvard Business Review, Jul-Aug, pp. 105-114.

BECKHARD, R.; DYER, W.G., Jr. (1984). "Gestión del Cambio en la Empresa Familiar". En Dirección y Progreso. 0074, 03-04, pp. 51-58.

CASADO, F (20/06/94). "Un Valor en Alza". En ABC, Sec. Análisis, III.

DAVIS, P.; STERN, D. (1.980). "Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective". En Human Relations, Vol. 34, nº 4, pp. 207-224.

DIAZ-CARDIEL, J. (9/5/1994). "Sucesión, la Maldición de la Empresa Familiar". En Actualidad Económica, pp. 36-39.

El País (2/3/1.994). Sec. Economía/Trabajo.

El País (9/5/1994). "Investigación de una Muerte Natural".

FRANCIS, B.C. (1993). "Family Business Succession Planning". En Journal of Accountancy, August, pp. 49-51.

GALAN, J. (24/06/94, 25/06/94). "La Sucesión en la Empresa Familiar". En Cinco Días.

GALLO, M.A.; GARCIA, C. (1989). "La Empresa Familiar en la Economía Española". En Papeles de Economía Española. Nº 39, pp. 67-85.

GARRIDO PALMA, V.M (1.993). "Derecho de Familia". Editorial Trivium, S.A., Madrid.

HINOJOSA, G. (20/6/1.994). "La Sucesión en la Empresa Familiar". En ABC, Sec. Análisis, X.

KETS DE VRIES, M. F. (1988). "The Dark Side of CEO Succession". En Harvard Business Review, Jan-Feb, pp. 56-60.

KETS DE VRIES, M. F. (1993). "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News". En Organizational Dynamics, Winter, pp. 59-71.

LANDSBERG, I. (20/6/1.994). "El Papel del Accionista". En ABC, Sec. Análisis, XIV.

LEA, J.W. (1993). "La Sucesión del Management en la Empresa Familiar". Ed. Granica, Barcelona.

LEVINSON, H. (1971). "Conflicts that Plague Family Business". En Harvard Business Review, March-April, pp. 91-98.

LEVINSON, H. (1.974). "Don't Choose your own Successor". En Harvard Business Review, Nov-Dec, pp. 53-62.

RODES, L (20/6/1.994). En ABC, Sec. Análisis, XII.

RUIZ, G. (13/4/1994). "El Assessment Permite Evaluar el Potencial de Cargos Ejecutivos". En Cinco Días, p. 18.

RUIZ MONTERO, P. (20/6/1.994). "Sucesión e Impuestos: Principales Problemas de la Empresa Familiar". En ABC, Sec. Análisis, IV.

SANTANDREU, E. (20/5/1994). "Empresa Familiar y Sucesión". En Cinco Días.

SOLE TRISTAN, J. (20/6/1.994). "La Ultima Radiografía", En ABC, Sec. Análisis, VI.

The Economist (March 9th, 1.991). "Heirs and Races". P. 67.

The Economist (April 2nd, 1994). "Family Values". P. 73.