

Envío: 16-01-2012

Aceptación: 27-01-2012

Publicación: 02-05-2012

# **PROBLEMÁTICAS EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

---

## **PROBLEMATIC IN THE FAMILY BUSINESS SUCCESSION**

Ana Isabel Pérez Molina <sup>1</sup>Víctor Gisbert Soler <sup>2</sup>

1. Ingeniero en Organización Industrial. Ingeniero Técnico Industrial. Directora Técnica sección I+D+i Global Certificación.
2. Doctor Ingeniero Industrial. Profesor del Departamento de Estadística, Investigación Operativa Aplicadas y Calidad de la Universidad Politécnica de Valencia.

## **RESUMEN**

El objetivo principal de esta investigación es analizar las causas indirectas que ocasionan problemas en la sucesión de las empresas familiares.

Los problemas transgeneracionales surgen por diversos aspectos: en la selección del nuevo líder, por falta de planificación de la sucesión, por la resistencia al cambio y a la profesionalización, por la superposición de los roles empresariales y familiares, porque el fundador no se retira totalmente y por carencia de liderazgo. Dichos aspectos pueden desglosarse en multitud de causas, las cuales se desarrollan en el presente estudio.

## **ABSTRACT**

The principal aim of this investigation is to analyze the indirect reasons that cause problems in the succession of the family enterprises.

The problems in the generational changes arise for diverse aspects: in the selection of the new leader, for lack of planning of the succession, for the resistance to the change and to the professionalization, for the overlapping of the managerial and family roles, because the founder does not move back totally and for lack of leadership. The above mentioned aspects can be removed in multitude of reasons, which develop in the present study.

## **PALABRAS CLAVE**

Empresa familiar, sucesión, problemas transgeneracionales.

## **KEY WORDS**

Family business, succession, generational changes.

## INTRODUCCIÓN

En España, el número de empresas familiares supera los dos millones, generando entre un 65% y un 70% del Producto Interior Bruto (PIB) y, aproximadamente, el 75% del empleo, con cerca de nueve millones de trabajadores.

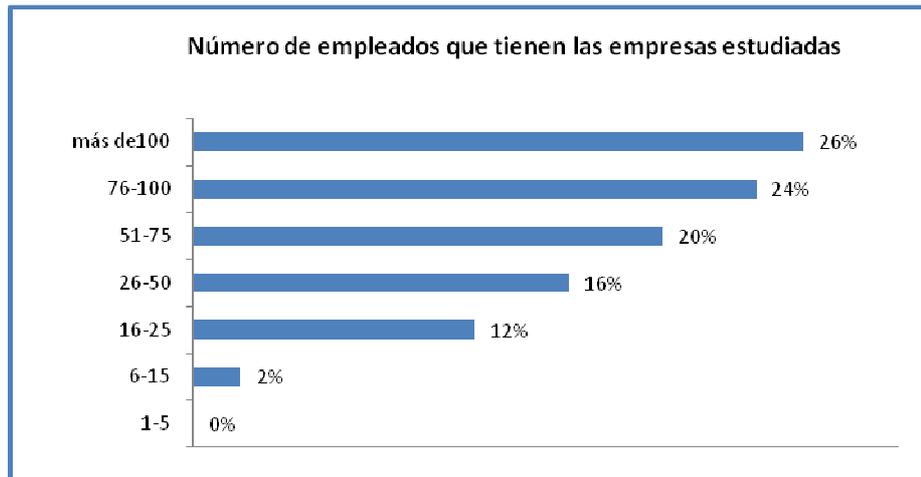
Las empresas familiares son, por tanto, la forma más predominante de organización empresarial, sin embargo, la esperanza de vida es más corta que en el resto de las empresas. Solo el 33% de las empresas familiares pasan a la 2ª generación, el 15% a la 3ª y el 4% a la 4ª. La esperanza de vida de las empresas familiares es la mitad de las no familiares. Únicamente el 20% de las empresas familiares que desaparecen es debido a causas inherentes al negocio.

## EXPERIMENTAL

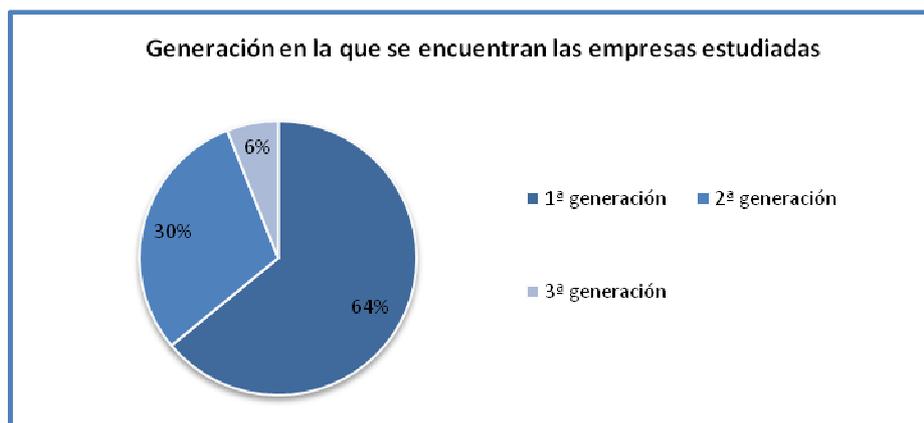
Se ha realizado una investigación para determinar cuáles son las causas que ocasionan problemas en la sucesión de las empresas familiares. La fase experimental se ha realizado con la colaboración de las mismas organizaciones que han participado en el estudio “LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR. ANÁLISIS DE DATOS”<sup>[1]</sup>. A continuación se detallan las características de la muestra de 50 empresas analizadas, situadas todas ellas en la Comunidad Valenciana.



**Gráfico 1. Sectores a los que pertenecen las empresas estudiadas. Fuente: elaboración propia.**



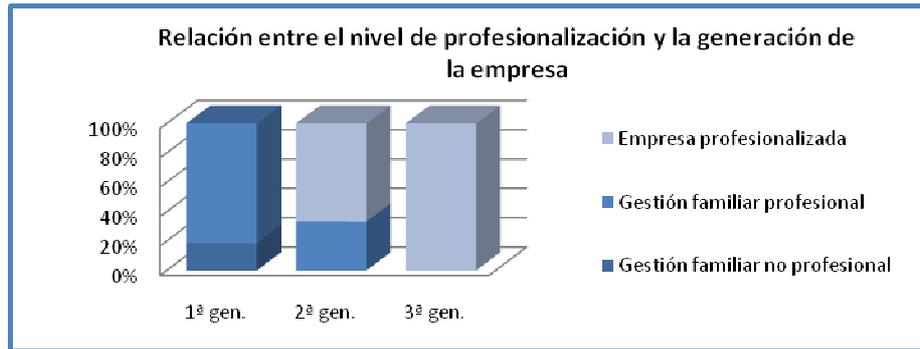
**Gráfico 2. Número de empleados que tienen las empresas estudiadas. Fuente: elaboración propia.**



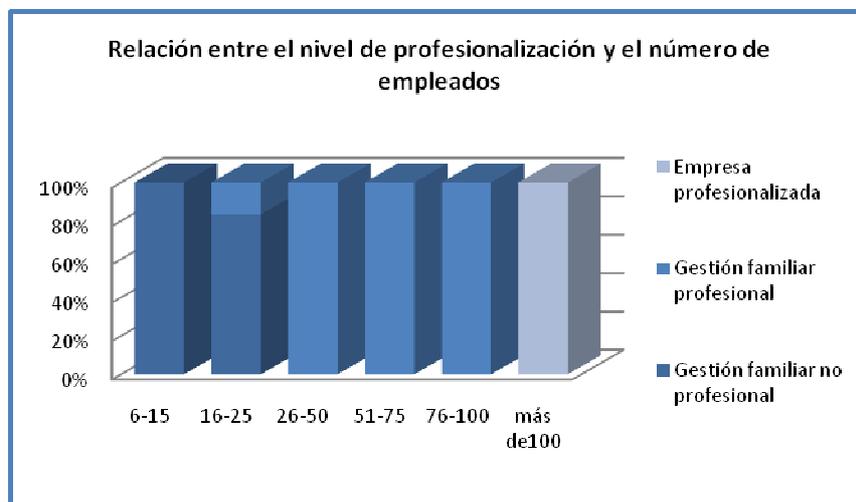
**Gráfico 3. Generación en la que se encuentran las empresas estudiadas. Fuente: elaboración propia.**



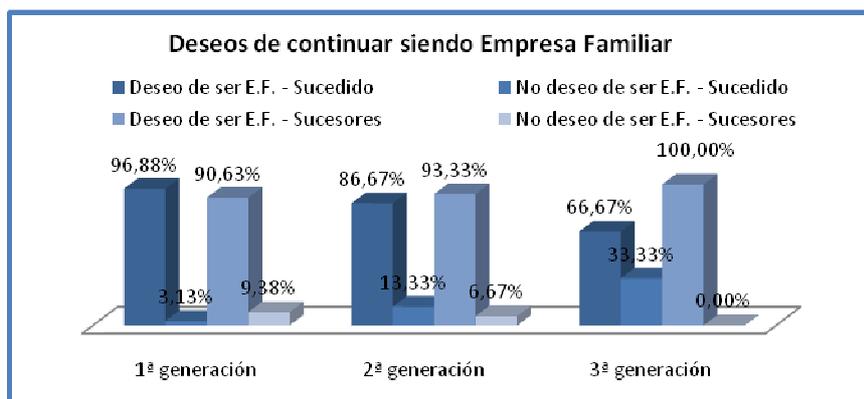
**Gráfico 4. Nivel de profesionalización de las empresas estudiadas. Fuente: elaboración propia.**



**Gráfico 5. Relación entre el nivel de profesionalización y la generación de la empresa. Fuente: elaboración propia.**

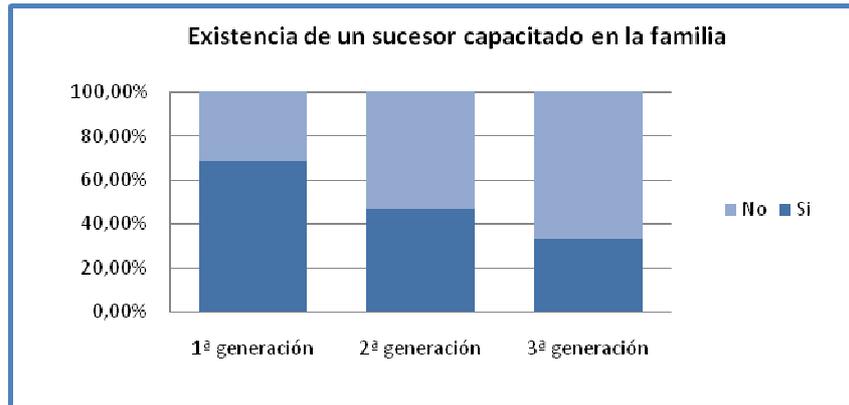


**Gráfico 6. Relación entre el nivel de profesionalización y el número de empleados. Fuente: elaboración propia.**



**Gráfico 7. Deseos de continuar siendo Empresa Familiar. Fuente: elaboración propia.**

No se ha observado ninguna tendencia directa o indirecta que relacione el anhelo de seguir siendo E.F. con el aumento o la disminución de los problemas sucesorios.



**Gráfico 8. Existencia de un sucesor capacitado en la familia. Fuente: elaboración propia.**

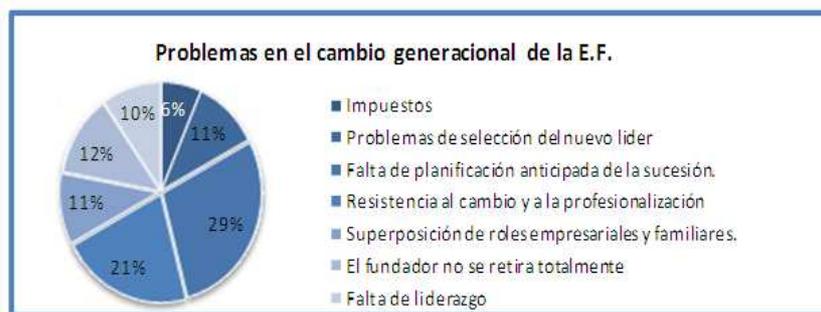
Se observa que a medida que transcurren las generaciones, las organizaciones son más exigentes en la capacitación de los sucesores. Esto está directamente relacionado con el aumento de profesionalización que adquieren las empresas a medida que pasan las generaciones.

Una vez vistas las características de las empresas estudiadas se analizarán las causas que ocasionan problemas en el cambio generacional de una empresa familiar.

### **CAUSAS INDIRECTAS QUE OCASIONAN PROBLEMAS EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR.**

Las empresas familiares cuando llegan a la sucesión generacional se encuentran con problemas fiscales y con conflictos derivados del traspaso generacional. En referencia a estos, tanto el “Estudio sobre la visión europea” [Barbeito, Guillén, Martínez, Domínguez] <sup>[2]</sup> como en el estudio sobre la sucesión en la empresa familiar [Amat] <sup>[3]</sup>, hacen referencia a ambos tipos de conflictos y destacan que las complicaciones fiscales pueden reducirse con la realización de un análisis del coste fiscal de las distintas alternativas del reparto de la herencia.

En el estudio “LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR. ANÁLISIS DE DATOS” <sup>[1]</sup> destaca que el motivo fundamental del fracaso en el cambio generacional es la carencia de un adecuado plan de sucesión. Además, dicho estudio acentúa otras causas que ocasionan peligros en la continuidad de las empresas familiares: el fundador ejerce control absoluto y no está dispuesto a cederlo, el fundador no se retira totalmente, existencia de resistencia al cambio, la existencia de carencias de liderazgo, etc.



**Gráfico 9. Problemas en el cambio generacional de la E.F. Fuente: elaboración propia, <sup>[1]</sup>.**

A continuación se estudiarán los conflictos personales y familiares citados por<sup>[1]</sup> referentes al traspaso generacional, es decir, se analizarán todos los problemas exceptuando el tema impositivo.

## LA SELECCIÓN DEL NUEVO LÍDER

Cuando una empresa familiar empieza con la sucesión debe seleccionar quien será la persona que en un futuro próximo lidere la empresa. Para realizar una buena elección es necesario tener en cuenta diversos factores: capacidades, habilidades, competencias, formación académica y laboral, etc. de los posibles sucesores. A continuación se detallan las causas y los motivos que ocasionan problemas en la selección del nuevo líder.



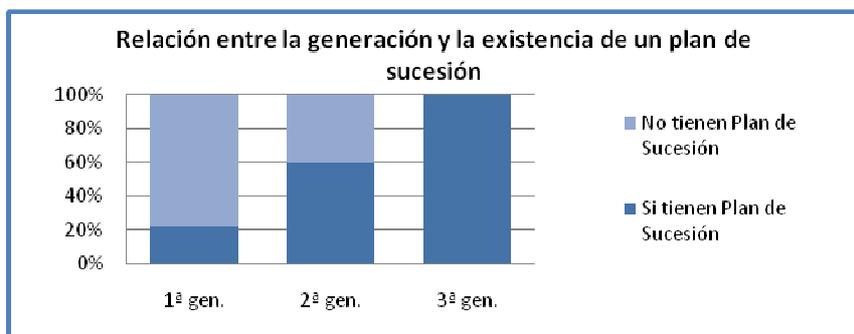
**Gráfico 10. Problemas en la selección del nuevo líder. Fuente: Elaboración propia.**

Se observa como las discrepancias entre el consejo de familia y el consejo de administración genera problemas en la selección del líder. Esto es debido a que la valoración del consejo de familia es más emocional que la del consejo de administración, la cual se rige por motivos más profesionales. Además es habitual la desconfianza de los propietarios hacia los posibles sucesores.

## INEXISTENCIA DE UN PLAN DE SUCESIÓN

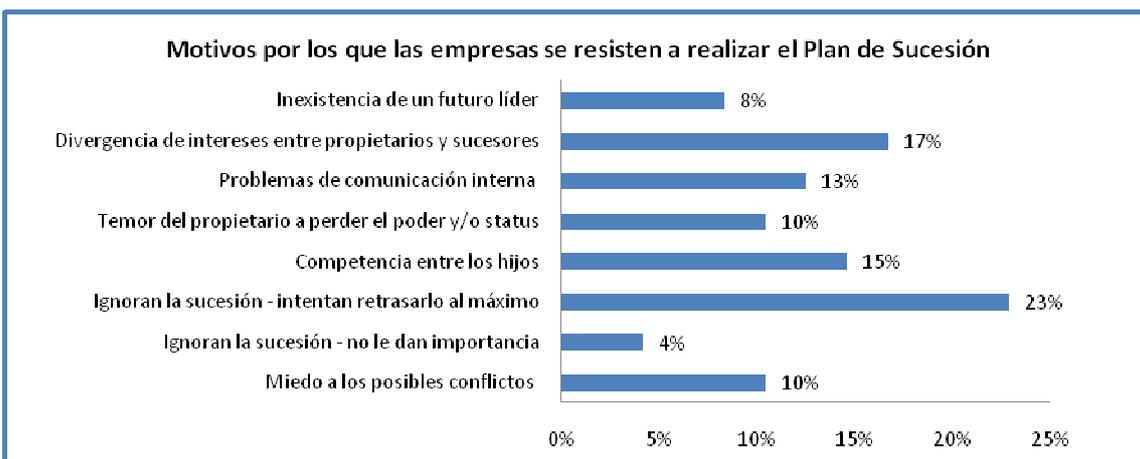
El principal tema que se transforma en tabú dentro de las organizaciones familiares es el de realizar un plan de sucesión en el que se decida quién ocupará el puesto principal en la empresa. El hecho de no disponer de un plan de sucesión es el principal motivo por el cual las empresas familiares fracasan en el cambio generacional. Seguidamente se analizarán las causas de porque la mayoría de las empresas no disponen de un plan de sucesión en el momento adecuado.

En el siguiente gráfico se observa la existencia de un plan de sucesión en función de la generación en la que se encuentran las empresas. A medida que las empresas consiguen pasar a la siguiente generación aumenta el porcentaje de organizaciones que disponen de un plan de sucesión.



**Gráfico 11. Relación entre la generación y la existencia de un plan de sucesión. Fuente: elaboración propia.**

Seguidamente se analizan los motivos por los que parte de las empresas no han realizado un plan de sucesión.



**Gráfico 12. Motivos por los que las empresas se resisten a realizar el Plan de Sucesión. Fuente: elaboración propia.**

Tal y cómo se aprecia en el gráfico las organizaciones intentan retrasar la planificación de la sucesión al máximo. Esto es un error, ya que evidentemente la sucesión es ineludible, y todo empresario debe hacer frente a ella, dedicar el tiempo necesario y ayudarse de profesionales especializados. El planificar la sucesión cuando el sucedido y el sucesor se encuentran trabajando en la empresa es un factor importantísimo para garantizar el éxito de la sucesión<sup>[4]</sup>.

## RESISTENCIA AL CAMBIO Y A LA PROFESIONALIZACIÓN

Las familias demasiado tradicionalistas y con poca percepción de la necesidad de capacitación de los actuales o futuros miembros de la empresa pueden tener problemas de capacidad para la gestión de la empresa. El problema se agrava si también existe una resistencia a la profesionalización de algún miembro o a la contratación de profesionales.<sup>[5]</sup>

Existen diversas formas de resistencia al cambio, por ejemplo: la resistencia que ejerce el fundador, el miedo de perder el poder, la escasa profesionalización de la empresa familiar y la intención habitual de las empresas familiares a mantener un mismo sistema de organización aunque la empresa crezca.

En el gráfico siguiente se observan los motivos por los cuales las organizaciones familiares tienden a frenar el cambio empresarial y generacional, y indirectamente disminuyen la profesionalización de la empresa.



**Gráfico 13. Motivos por los que existe resistencia al cambio y a la profesionalización. Fuente: elaboración propia.**

En la resistencia al cambio también tiene mucha importancia el hecho que el director general de una empresa familiar permanece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que el de una organización no familiar.

## SUPERPOSICIÓN DE LOS ROLES EMPRESARIALES Y FAMILIARES

La coexistencia de: familia, propiedad y empresa, a menudo con intereses contrapuestos da lugar a que se combinen los roles familiares y empresariales. Esto implica plantear organigramas planteados con criterios más familiares que profesionales y asumir retribuciones que no tienen en cuenta la diferencia de responsabilidades asumidas.

La influencia de la familia en la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones que afecten al desempeño de la organización.

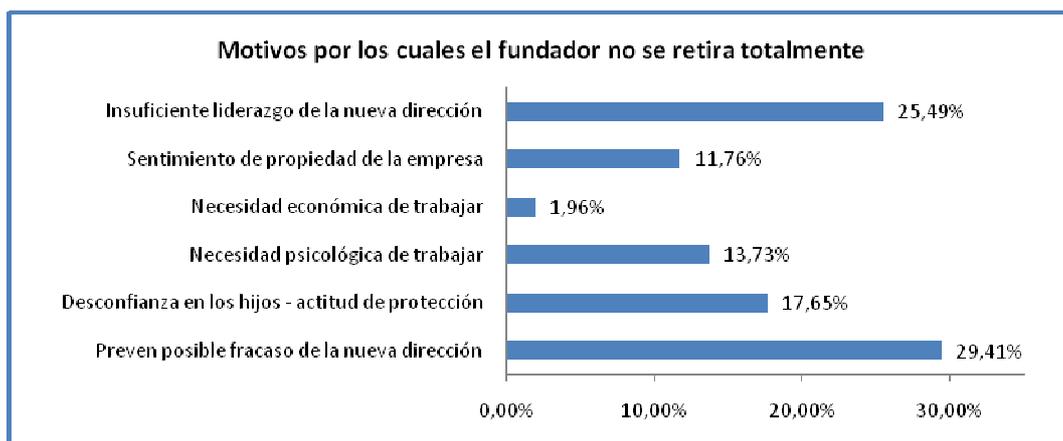
La superposición de los roles desempeñados por una misma persona en la familia y en la empresa ocasiona problemas. Existen situaciones en las que suele prevalecer la jerarquía afectiva y familiar (respetar al más anciano) sobre la empresarial. Estos criterios no suele ser correctos y en la organización debe predominar el rol empresarial al familiar.

Otro problema derivado de la superposición de roles es la mezcla de cajas, es decir, manejar dinero familiar y de la empresa. Esto provoca un serio descontrol de los costos y los gastos.

## EL FUNDADOR NO SE RETIRA FÁCILMENTE

En la mayoría de empresas familiares el fundador no se retira fácilmente, y en ocasiones nunca se retira completamente. Existen ciertas ocasiones en las que resulta adecuado asignar al fundador el título de "Asesor", y que este intervenga únicamente cuando se le pida.

A continuación se han analizado los motivos por los cuales los fundadores tienden a no retirarse totalmente de la empresa.



**Gráfico 14. Motivos por los cuales el fundador no se retira totalmente. Fuente: elaboración propia.**

En el gráfico se observa que las principales causas por las que los fundadores no se retiran de la empresa son: la previsión de un posible fracaso de la nueva dirección y las carencias de liderazgo.

## FALTA DE LIDERAZGO DE LA NUEVA DIRECCIÓN

La falta de liderazgo es una de las principales trabas de la sucesión. El liderazgo es un factor que debe ser distinto en la empresa familiar y en la familia empresaria. Es necesario fomentar y desarrollar el liderazgo de los futuros sucesores empresariales.

En una organización el estilo, las características y la capacidad del líder son fundamentales para conseguir los diversos objetivos.

Es fundamental diferenciar entre el liderazgo familiar y el empresarial, ya que son lógicas distintas pero compatibles.

En una empresa familiar el líder debe ser firme, fuerte, claro, emprendedor y carismático. Si no cumple estas características es muy difícil que la sucesión sea exitosa.

Tal y como se indica en<sup>[6]</sup> una de las maneras más eficaces de un buen liderazgo es facilitar el desarrollo de una visión compartida. Para los nuevos líderes, desarrollar una visión común para la empresa implica tres procesos. En primer lugar, deben conocer sus propias aspiraciones. En segundo lugar, dado que el liderazgo es básicamente un proceso de relaciones, los líderes deben comprometer activamente a sus seguidores y lograr que expresen sus aspiraciones más profundas. En tercer lugar, el líder debe tejer una visión común a partir de sus propias aspiraciones y las de sus seguidores. De este modo, estará creando las condiciones que fomentarán y mantendrán la colaboración a largo plazo.

Según las tesis establecidas en “El Criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas” [Barbeito, Guillén, Martínez, Domínguez]<sup>[7]</sup> la capacidad de dirigir y gestionar una empresa no se hereda. En esta premisa se encuentra implícito el liderazgo, ya que este es básico para conducir una empresa hacia éxito. Por tanto, cualquier sucesor debe adquirir capacidades de líder mediante la formación y el coaching.

En la publicación [8] se afirma que "la personalidad del líder o líderes es el factor más crítico de una organización que aspira a ser longeva". El líder empresarial no tiene en el dinero la principal motivación de su esfuerzo, sino que aquélla radica en "la obsesión por cumplir una misión, por lograr ver cumplida su ambición", porque en su personalidad se materializa "la identificación de persona y empresa, siendo ésta la prolongación de su vida personal".

## CONCLUSIONES

Existen multitud de causas indirectas que ocasionan problemas en el cambio generacional de las empresas familiares. Estas deben ser tratadas, gestionadas y evitadas para garantizar la continuidad de las organizaciones familiares.

Para hacer frente a las diferentes trabas es necesario que la empresa familiar funcione como una organización orientada hacia la competitividad, la rentabilidad, la eficacia y la estrategia. De este modo evitará superponer lo familiar y/o emocional a lo empresarial y/o económico, de manera que aumentará la profesionalización de la organización y disminuirán los conflictos internos.

Esto se traduce en que la empresa debe trabajar de manera más racional y profesional, fomentando la incorporación de personas capacitadas y estableciendo comunicaciones adecuadas entre los miembros de la familia. A su vez, es importante establecer claras políticas de remuneración y de dividendos, diferenciando las capacidades, competencias y habilidades del nivel de parentesco.

## REFERENCIAS

- [1] La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. **Ana Isabel Pérez Molina, Víctor Gisbert Soler.**
- [2] Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. **Susana Barbeito Roibal, Eduardo Guillén Solórzano, Manuel Martínez Carballo, Gerardo Domínguez Feijóo.**
- [3] La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas. **Joan M. Amat.** Colección del Instituto de la Empresa Familiar.
- [4] **Cabrera Suárez, K.** (1998): Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar; Tesis doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.
- [5] [http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/empresa\\_familiarCR.htm](http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/empresa_familiarCR.htm).
- [6] <https://www.camaras.org/publicado/empresafamiliar/claves/view.php?ID=56>.
- [7] El Criterio De Elección Del Sucesor En las Empresas Familiares Gallegas. Autores: **Susana Barbeito Roibal, Eduardo Guillén Solórzano, Manuel Martínez Carballo, Gerardo Domínguez Feijóo.**
- [8] Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. **Miguel Ángel Gallo, Joan M. Amat.**