

# ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD Y EL CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR: LA EFECTIVIDAD DE LA SUCESIÓN

María del Carmen Díaz Fernández  
Adolfo Vázquez Sánchez

## RESUMEN

“El problema de las empresas familiares no está tanto en su nacimiento como en su desarrollo y continuidad” (Gallo, 1998, p. 13). Entre las principales causas de este fenómeno sobresalen las relacionadas con la sucesión. Y es que, cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio no es una cuestión fácil de resolver. A pesar de la importancia que reviste para la empresa familiar esta transmisión efectiva de la propiedad y el control a lo largo de las distintas generaciones, los trabajos que consideran como unidad de investigación la sucesión en la empresa familiar son aún escasos, constituyendo éste un tema de reciente actualidad. Por ambas razones hemos considerado necesario y pertinente emprender una línea de investigación en la que se profundice en todo lo concerniente a la sucesión en la empresa familiar, constituyendo el presente trabajo, uno de los primeros resultados obtenidos.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa Familiar, Sucesión, Continuidad.

## ABSTRACT

"The problem of the family enterprises is not in its birth, is in its development and continuity" (Gallo, 1998, p. 13). The succession is between the principal reasons of this phenomenon. How to support the business in the family and the family in the business is not a question easy to solve. In spite of the importance that it has for the family enterprise this effective transmission of the property and the control along the different generations, the works that consider the succession to be a unit of investigation in the family enterprise are still scanty, constituting this one a topic of recent current importance. For both reasons we have consider necessarily and pertinent to tackle a line of investigation in which it is deepened in everything relating to the succession in the family enterprise, constituting the present work, one of the first obtained results.

**KEY WORDS:** Family Firm, Succession, Continuity

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años hemos sido testigos de un creciente interés por un tipo de empresas en concreto, como son las empresas familiares. Su importancia en los distintos sectores económicos, así como en la sociedad en general, por ser una importante salida para el mundo laboral (Pertusa y Rienda, 2002), junto con la importante desaparición del panorama empresarial de muchas de ellas llegado el momento del relevo generacional, constituyen, hoy por hoy, lo que podríamos denominar la cara y la cruz de la problemática actual de este tipo de

entidades empresariales. Una situación, ésta última, por cuya solución los colectivos implicados vienen mostrando una gran preocupación e interés y en la que, lógicamente, están puestas todas las miras y están siendo orientados todos los esfuerzos. Y es que, no es para menos. “La evidencia ha mostrado que la mayoría de las empresas familiares mueren en el momento del traspaso intergeneracional. (...) Las estimaciones señalan que sólo el 30% de estas empresas sobreviven en la transición a la segunda generación, y sólo el 13% lo hace en la tercera generación” (Manzano y Ayala, 2002, p. 577).

Ante este desolador panorama, son muchos los que han intentado identificar las claves en las que podría sustentarse la supervivencia en el tiempo de este tipo de organizaciones, en las que existe un solapamiento, más o menos amplio, entre los valores importantes de la empresa y los de la familia. Así, estudios como los de Ward (1994), Valero y Lucas (1999) o Manzano y Ayala (2001), se han centrado en el desarrollo de los órganos de gobierno como un elemento esencial en la supervivencia de la empresa familiar; Lea (1993), Bork et al (1997), Gallo (1998), Ciampa y Watkins (1999), Curatola (2000) o Herrero et al (2001) han puesto énfasis en explicar cómo debe desarrollarse el proceso de sucesión; Jaffe (1990), Ward et al (1994) y Eckrick et al (2000) hacen frente al problema de la sucesión tratando de explicar cómo han de solucionarse los conflictos familiares; Manzano y Ayala (2002), ofrecen una nueva perspectiva de la cuestión al destacar en su trabajo cómo el rol del consejo mentor y la actuación del proceso de socialización de las nuevas generaciones actúa como elemento esencial en este proceso de sucesión; una nueva orientación de la cuestión que también es ofrecida por Pérez y Sánchez (2002) al caracterizar el proceso sucesorio como un proceso cultural, resaltando con ello la importancia que otras dimensiones, además de las tradicionalmente consideradas: propiedad, control y dirección, tienen para garantizar la continuidad y el éxito de la empresa familiar.

En este trabajo presentaremos algunas reflexiones sobre cómo las empresas familiares pueden alcanzar, a partir de un proceso de sucesión efectiva, uno de sus objetivos organizativos más relevantes: la supervivencia a largo plazo. “Un objetivo cada vez más difícil de conseguir tanto por la mayor competitividad del nuevo escenario económico en general” (Pertusa y Rienda, 2002, p. 773), como por la falta de conocimiento e implantación en este tipo de entidades empresariales de un proceso de sucesión efectivo.

Para la consecución de este propósito, este trabajo se valdrá de gran parte de las aportaciones existentes en la literatura respecto al proceso de sucesión así como de las experiencias de profesionales en la materia. Nuestro fin no es otro que, a partir de la síntesis de todas estas aportaciones, consolidar un proceso de sucesión efectivo a partir del que las empresas familiares puedan detectar todos aquellos aspectos que éstas deberían cambiar para garantizar, al menos en parte, su supervivencia.

## 2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

“Una parte importante de las empresas españolas de primera generación, creadas mayoritariamente entre 1959 y 1973 o, principalmente, entre 1983 y 1990, dos momentos de especiales estímulos a la creación de empresas, están viendo ya la incorporación de los hijos de los fundadores. Esto está motivando que este tema, la sucesión, sea de especial relevancia en la actualidad” (Amat, 2000, p. 29).

Cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio (Lea, 1993), no es una cuestión, además, fácil de resolver en este tipo de entidad empresarial. Cuestiones como: ¿Cuándo es conveniente empezar la preparación de un sucesor? ¿Cuántos sucesores hay que preparar? ¿Es posible ser sucedido por un equipo en vez de por una sola persona? ¿En qué circunstancias puede ser preferible que el sucesor sea un directivo no miembro

de la familia? ¿Cuáles son las cualidades, conocimientos y actitudes que los sucesores deben desarrollar o poseer? ... han sido parte desde siempre de la problemática peculiar de las empresas familiares en cuanto a la sucesión. Y es que, una respuesta acertada y concreta para muchas de estas interrogantes depende, en gran medida, de las circunstancias de cada empresa familiar e incluso de cada familia. “Unas circunstancias que, además, pueden cambiar intensamente y en poco tiempo en cada una de estas entidades” (Gallo, 1998, p. 26).

“Son los nuevos retos actuales como la profesionalización de estas empresas, y los que se configuren en el futuro, los que convierten el problema de la sucesión en una constante en la empresa familiar” (Pérez y Sánchez, 2002, p. 583).

En virtud de todo lo anterior, en este trabajo se analizan aspectos vinculados a la sucesión como las numerosas dificultades provocadas por la transición de poder, propiedad, y control que implica, entre otros, este proceso de transmisión de la propiedad, el control y el poder, así como las poderosas influencias que conspiran contra el éxito de la planificación de esta etapa en la empresa familiar. Con el propósito de ayudar a todos sus miembros (familiares y no familiares) a comprender toda la problemática que conlleva esta etapa y garantizar con ello la continuidad de esta entidad, se consideran las diferentes opciones y se explica la importancia de la preparación de los sucesores y de la planificación de la sucesión en la misma, procurándose proporcionar, al mismo tiempo, una serie de sugerencias o guías de acción para, en la medida de lo posible, asegurar que el cambio se cumpla en ésta de la manera más armoniosa y ventajosa posible. Coincidimos con Manzano y Ayala (2002) en que, la empresa familiar, ante la llegada de las nuevas generaciones, debe dotarse de mecanismos capaces de proporcionar a todos sus miembros información exacta acerca de toda su problemática. Esto hará que el compromiso de los miembros de la nueva generación con la empresa trascienda de los objetivos de un simple trabajo, además de ayudarles a comprender hasta qué punto sus propios valores coinciden con los de la empresa, y sus expectativas en torno al papel que desea jugar en ella pueden o no cumplirse.

Consideramos además que, frente a la gran diversidad y complejidad a la que hacemos frente, la sucesión, podemos ofrecer, en virtud de los resultados alcanzados a través del meta-análisis realizado tomando como referencia la literatura existente, junto con los alcanzados tras nuestra puesta en contacto con grandes profesionales en la materia, miembros la mayoría de ellos de estas entidades empresariales, una posible guía de acción con un rango amplio de reglas de prudencia, suficientemente experimentadas y cuya eficacia ha sido, en la mayoría de los casos, comprobada. Unas pautas de comportamiento que creemos puede servir como posible orientación en estas unidades empresariales familiares a la hora de tener que hacer frente, el momento de la sucesión, o lo que es lo mismo, el relevo generacional. Una de las situaciones más difíciles y comprometidas, de cara a garantizar su continuidad, por las que tendrán que pasar a lo largo de su vida.

### **3. ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD Y EL CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR: LA EFECTIVIDAD DE LA SUCESIÓN**

La sucesión familiar, entendida como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. La fuerte vinculación emocional que existe con la empresa familiar hace que sea una de las cuestiones consideradas como más relevantes para los miembros de la familia, tanto para los sucesores como, especialmente, para el líder, sobre todo si éste ha sido su fundador. Varios elementos muy críticos en este sentido son la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del

proceso de traspaso del bastón de mando a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar (Amat, 2000).

Un exhaustivo meta-análisis, realizado sobre gran parte de la literatura que ha tratado la problemática de la sucesión en la Empresa Familiar, junto con la visión que al respecto hemos podido obtener en los últimos años a partir de las vivencias aportadas por profesionales en la materia y la experiencia y el contacto directo con algún que otro miembro de empresas familiares nos lleva a agrupar las posibles vías de acción tendentes a alcanzar una sucesión efectiva en tres grandes bloques: uno genérico, el concerniente a la planificación del proceso de sucesión y otro dos más específicos, uno centrado en la figura principal del proceso de sucesión: el sucesor, la preparación del sucesor o sucesores; y otro centrado en el objeto principal que se transfiere en este proceso: la propiedad. No obstante, hemos de recalcar también que no existen soluciones válidas para todas las empresas y circunstancias, siendo necesario que ésta se adapte a cada una de las empresas, su entorno, contexto y momento temporal

## LA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN

### Conceptos

La sucesión se caracteriza por un desplazamiento del poder y la influencia desde los fundadores hacia los sucesores, así como de la existencia de un período de poder compartido entre ambos. Como ya hemos hecho mención previamente, este proceso de transición es conveniente abordarlo mediante una adecuada planificación.

“La planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.) de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo” (Bork et al, 1997, p. 292).

### Momento temporal

En cuanto a la cuestión de ¿cuál es el mejor momento para empezar a planificar la sucesión?, los investigadores sobre empresas familiares demuestran que cuando antes el dueño empiece a planificar, mayores son las probabilidades de éxito. Así, un estudio de 42 empresas familiares mostró una clara correlación entre el tiempo de anticipación de la planificación y la continuidad de la propiedad en la familia. De los resultados de este trabajo, se obtuvo que: “Los propietarios de 12 de estas empresas familiares, de las 14 que habían iniciado la planificación antes de hacer efectiva la transferencia a la generación siguiente, o sea el 86%, habían realizado la transición con éxito (Lea, 1993, p. 127)”.

### Requisitos

Además de la decisión en cuanto al momento temporal en el que el proceso de sucesión tiene que ser abordado, esta problemática de la empresa familiar requiere el reconocimiento de otra serie de cuestiones. Y es que, para ser eficaz, la planificación de la sucesión debe ser, como mínimo, objetiva, realista y estratégica. Unos requisitos que, a veces, tener presentes, es más difícil de lo que parece.

a) Planificación objetiva. En la planificación de la sucesión siempre existe el peligro de conflicto entre los valores del sistema comercial (trabajar con eficiencia y obtener beneficios) y los del sistema familiar (ser leal, mantener los vínculos y cumplir con las responsabilidades hacia la familia). No obstante la objetividad pasa a ser un requisito imprescindible en esta primera fase del proceso de sucesión efectiva, debiendo capitalizar el plan de sucesión resultante “las verdaderas potencialidades del nuevo dirigente, en vez de poner en él expectativas no realistas, que la persona difícilmente pueda satisfacer” (Lea, 1993, p.131). En esta planificación objetiva se hará

necesario, entre otros: formular claramente los objetivos, establecer prioridades entre los mismos y líneas de acción tendentes a su consecución, así como elaborar y seguir un cronograma.

b) **Planificación realista.** La planificación debe surgir de un análisis previo, completo y fiel, a la realidad de la empresa, la familia y el empresario capaz de: determinar aspectos como hechos que favorecerán el proceso de la sucesión o lo obstaculizarán; identificar a los familiares que posean las aptitudes, los conocimientos y la inclinación adecuados para dirigir y administrar la empresa; evaluar la experiencia de la generación siguiente y de sus necesidades de formación para convertirse en propietarios y directivos eficientes; o elaborar un plan que permita la transferencia suave y segura del poder, la responsabilidad y los beneficios (Lea, 1993, pp.131-132).

c) **Planificación estratégica.** Esta planificación implica, simplemente, establecer objetivos claros y después desplegar con detalles una serie de acciones que deberán ser realizadas para alcanzar cada objetivo alrededor de determinada fecha, previamente establecida. En este sentido, es importante resaltar también que “el nombramiento del sucesor no es tanto una decisión personal como una decisión estratégica. Posiblemente la más importante que se toma en cada generación, ya que como futuro director principal de la empresa familiar, será, normalmente, el factor determinante del éxito o fracaso de la misma” (Neubauer y Lank, 1999, p. 174).

### **¿Quiénes deben participar en la planificación de la sucesión?**

Son cada vez más, los miembros de empresas familiares que apuestan, en esta planificación de la sucesión, por la participación no sólo de la familia propietaria, sino también de empleados y profesionales (abogados, asesores económicos-financieros...) ajenos al núcleo familiar. Y es que, “mientras más amplia sea la comunicación que se establezca antes del plan de sucesión, menos probable será que las personas directamente vinculadas con el mismo caigan en posteriores malentendidos y conflictos, que a la larga, no sólo perjudicará a la unidad e integridad del grupo, sino que redundará en la propia empresa de la que son parte esencial” (Bork et al, 1997, p. 293). Como integrantes de un mismo frente común, la participación de estos individuos puede proporcionar información útil y nuevos puntos de vista para este proceso de planificación, comprometiéndolos, por lo general, además, más allá del desarrollo del mismo hasta su implantación en la empresa.

A pesar de todo lo anterior, hemos de tener presente también que “alguien (generalmente el fundador) tiene que controlar el proceso de sucesión y que esa persona debe tener siempre presente que un consejo, de cualquier fuente que proceda, puede ser tomado o dejado (Lea, 1993, p. 139).

### **Resultado: El plan de sucesión**

El fin último de todo el proceso de planificación es la elaboración de un plan de sucesión. En éste el dueño toma disposiciones para que la siguiente generación se haga cargo de la propiedad y administración de la compañía, constituyendo una parte importante del plan general de transferencia de la empresa, sobre todo, la familiar (Herrero et al, 2001).

Nunca es demasiado pronto para elaborar este plan de sucesión. Además, “elaborar un plan de sucesión no es fácil y requiere, entre otros, tiempo” (Bork et al, 1997, p. 254), ya que, no existe un plan de sucesión estándar, que convenga a cualquier empresa familiar. Las familias y las empresas tienen una infinita variedad de formas y configuraciones, y cada una posee su propia gama de potencialidades, problemas, necesidades y características. “Cada empresa familiar debe tener, por ello, un plan propio para la transferencia de la propiedad y la administración y éste debe ser estructurado para adaptarse tanto a la familia como a la empresa en cuestión” (Lea, 1993, p.149). No obstante, en la literatura encontramos ciertas reglas generales que, según gran parte de los investigadores de la materia, pueden ayudar a elaborar un plan de sucesión eficaz. Así pues, señalamos que, el plan de sucesión: 1) debe describir claramente el proceso de la sucesión y las acciones que habrán de realizarse

para asegurar la obtención del objetivo: la transferencia; 2) debe funcionar como un manual de manejo, con los objetivos más importantes formulados prioritariamente y las sucesivas etapas descritas en una secuencia lógica; y 3) debe servir como punto de referencia al que el empresario y los familiares, quienes podrán remitirse a medida que avance el proceso de transición, y una vez que esté cumplido (Lea, 1993; Amat, 2000; Sánchez-Crespo, 2001, entre otros).

Finalmente, en cuanto al contenido del mismo, es necesario advertir que este plan no será inamovible. Por el contrario, se irán enriqueciendo y modificando a medida que se pone en práctica ya que su contenido debe ser adaptado a las circunstancias y a las personalidades en cada situación (Ward, 1991; Gallo, 1998).

## **LA PREPARACIÓN DE LOS SUCESOES**

“Ni todos los hijos son iguales, ni todos tienen por qué querer incorporarse a trabajar en la empresa familiar. Si se les presiona imprudentemente a que lo hagan, aunque sólo sea de manera indirecta, se corren riesgos tanto en hacerles daño a ellos como en hacérselo a la empresa familiar” (Ayres, 1990).

### **Aspectos básicos**

“Preparar a la generación siguiente demandará tiempo, reflexión y esfuerzo. Y esa preparación- si bien no garantiza que la empresa familiar se convertirá en una dinastía centenaria- es aún una de las mejores inversiones que la empresa y la familia pueden hacer para el futuro” (Lea, 1993, p. 204).

La transición no se da por sí misma en ningún caso, sino que, por el contrario, tiene que ser hábil y concienzudamente manejada del principio al fin. De ahí que entre todas las muchas cuestiones que requieren atención, si se quiere llegar a buen fin en este proceso de transmisión de la propiedad, el control y el poder en la empresa familiar, reviste una importancia considerable la preparación de la siguiente generación de directivos (Gallo y Amat, 2003). En este sentido, la profesionalización de éstos adquiere connotaciones cada vez mayores (Berenbeim, 1990).

En líneas generales, coincidimos con Gallo (1995, p. 138) en que “la formación para ser miembro de la alta dirección ha de cubrir tres aspectos básicos: comprender los negocios en los que está la empresa y cómo se opera en ellos, saber dirigir y estar personalmente comprometido con toda la organización”. La importancia de analizar las potenciales necesidades de los sucesores en materia de formación específica y experiencia para desarrollar sus capacidades y adquirir los conocimientos necesarios para dirigir bien la empresa familiar es además, dentro de esta preparación, una cuestión a tener presente (Lea, 1993). Esta experiencia adicional no debe limitarse a trabajar en otra organización, también deben considerarse otras opciones como la posibilidad de adquirir conocimientos más generales (idiomas, máster...) o incluso el vivir en el extranjero (Leach, 1996). Todas ellas, tendentes eso sí al enriquecimiento y preparación del futuro sucesor para el cargo que, al frente de la empresa familiar, en un futuro inmediato, desempeñará.

Algo más que no debe ser dejado al azar es el conocimiento de la empresa familiar por parte de los sucesores. El aprendizaje ha de ser bien dirigido. Tal y como en toda buena experiencia educativa, el plan para el aprendizaje dentro de la empresa familiar debe tener objetivos claros. Los mejores deben reconocer: 1) la posición o el nivel para que el joven familiar está siendo preparado; y 2) lo que él o ella debe ser cuando termine el proceso (Lea, 1993).

**Etapas**

En esta preparación o desarrollo de las capacidades de una persona para que pueda llegar a ser el dirigente principal de una empresa familiar, se pueden distinguir, según Gallo (1998, pp. 32-48), las siguientes tres etapas: a) La preparación remota: “es la que se realiza antes de cumplir los 18 años o de ingresar en la universidad”. En el transcurso de esta etapa se potencia, a través del conocimiento, el amor de los potenciales sucesores por la empresa familiar; b) La preparación próxima: “es la que se lleva a cabo desde el ingreso en la universidad o el momento en el que se alcanza la mayoría de edad, y el momento en el que el futuro sucesor se incorpora a la empresa familiar”; y c) La preparación in situ: es la que se recibe cuando el potencial sucesor entra a formar parte de la empresa familiar. “La complejidad de la incorporación y preparación inmediata es, pues, bastante grande, de ahí la conveniencia de que el sucesor, durante este período, trabaje con el apoyo y el consejo de personas de mayor edad y experiencia profesional que deseen orientarle e incluso ser sus maestros”.

**¿Quién sucederá? Hijos o hijas, miembros o extraños al núcleo familiar.**

“El nombramiento del sucesor no es tanto una decisión personal como una decisión estratégica. Posiblemente la más importante que se toma en cada generación, ya que como futuro director principal de la empresa familiar, será, normalmente, el factor determinante del éxito o fracaso de la misma” (Neubauer y Lank, 1999, p. 174).

a) Sucesión por un hijo en lugar de una hija.

Afortunadamente los tiempos han cambiado. Por una parte, el valor de la igualdad entre las personas, y en este caso los herederos de la familia, está más potenciado y, en la práctica, más conseguido. Por otra parte, las empresas, para sobrevivir, necesitan cada vez más recursos y alcanzar mayores tamaños, resultado muchas veces poco aconsejable una división patrimonial que signifique la separación de activos importantes. Al mismo tiempo, se han descubierto nuevas formas de conservar un patrimonio unido, dando oportunidades de liquidez para los miembros de la familia que no deseen formar parte del grupo propietario de la empresa familiar (pueden ser consejeros sin funciones o simples accionistas) (Gallo, 1998).

b) Sucesión por un equipo en lugar de por un único sucesor.

Cada vez es mayor, en las empresas familiares, el conocimiento de las estructuras de responsabilidad (Drake y Drake, 1995). Este conocimiento, además de favorecer en estas entidades la consecución de sus objetivos, tiende a potenciar, cada vez más, una nueva tendencia que se viene observando en las mismas: la sucesión por un equipo de personas (normalmente varios hijos en unión con algún directivo no familiar), como alternativa a la figura del sucesor único (Gallo, 1998).

No obstante, y sin despreciar ni el avance que se ha alcanzado en el conocimiento participativo de éste, ni aquellas circunstancias y ocasiones en las que un predecesor debe ser sucedido por un equipo ante la conveniencia para el éxito de algunos procesos sucesores de alianzas entre hermanos (Friedman, 1991), son aún muchos los que consideran que “es preciso resaltar como en la mayoría de las ocasiones una organización precisa de alguien que “haga cabeza” y que dé “unidad”” (Gallo, 1998, p. 59). Y es que, a veces, la sucesión por un equipo no es más que el reflejo de la falta de decisión en la elección del sucesor. Situación que dará lugar, muy probablemente, no a uno, sino a más de un problema, fruto precisamente de estas primeras desavenencias ante esta división de posturas en la elección del potencial sucesor.

c) Los directivos no familiares como sucesores.

Circunstancias como la elevada diferencia de edad entre el progenitor e hijo, futuro sucesor; el tener varios hijos en proceso de preparación sin todavía poder distinguir con claridad cuál de ellos es el más capacitado para actuar como directivo ejecutivo principal; o no disponer de herederos interesados en asumir tales roles en la empresa

familiar, unidas al hecho de estar rodeado de directivos no familiares con los que se lleva varios años trabajando juntos, en los que se ha depositado la confianza y que ya saben hacer las cosas de la forma deseada, conducen a plantear la sucesión de primera a segunda generación en dos grandes etapas. Una primera, con la actuación de un directivo no familiar como directivo ejecutivo principal de la empresa familiar, y una segunda con el “paso del testigo” a un miembro de la siguiente generación de la familia (Cohn, 1994; Gallo y Amat, 2003). Es evidente que el éxito de una decisión de este tipo depende en gran medida de las características del directivo no familiar elegido como sucesor. Del acierto de la elección de esta persona dependerá en gran medida el éxito de la sucesión de la primera a la segunda generación. Así pues, Gallo (1998) recomienda en este sentido, en primer lugar, que esta persona tenga un estilo de dirección institucional. “Este estilo corresponde a un experto promotor de los valores de la empresa que, con profunda dedicación a las decisiones cruciales y constante atención a los detalles, modela la organización para que refleje unos valores atractivos para personas competentes” (p. 63). En segundo lugar, entre sus razones de permanencia en la empresa familiar, ha de sobresalir el ser conscientes de que el estar al frente de la misma responde al hecho de ser el eslabón entre las dos generaciones. “A ello responden sus actuales funciones y motivaciones: desempeño de funciones con poderes plenos en el equipo de alta dirección, acceso directo a la información crítica de la empresa familiar, y recibir una remuneración de mercado” (p. 62).

### **LA TRANSFERENCIA DE LOS BIENES: LA PROPIEDAD.**

Transferir la propiedad de la empresa familiar a la generación siguiente, sin incurrir en deudas impositivas importantes, o de modo tal que se logre el traspaso sin provocar disputas familiares, son parte de los principales objetivos que se persiguen durante este traspaso de la propiedad de la empresa familiar (Barach y Ganitsky, 1995; Amat, 2000). El proceso es, por lo general, bastante complejo siendo muy común el enfrentamiento entre los miembros de la familia propietaria.

Al respecto, podemos señalar cómo, estos conflictos, sobre todo, los derivados de los intereses entre los accionistas activos y pasivos y los sostenidos entre éstos en cuanto a las remuneraciones que de la empresa familiar han de percibir, pueden ser en gran medida evitados mediante una planificación constructiva, detallada y cuidada de los bienes (Carlock y Ward, 2003). Una planificación de estos bienes de la empresa familiar realizada sobre la base del reconocimiento explícito de la distinción entre participación en la propiedad e intervención en el manejo de la empresa (Leach, 1996, pp. 288-289). Y es que, según este último investigador, “existen tres principios básicos más allá de las técnicas y recursos que se utilicen en la planificación del caudal hereditario, que siempre hay que tener en cuenta: la continuidad de la empresa; la liquidez y las necesidades de la familia” (p. 285).

1. La continuidad. La gestión eficaz de una compañía familiar debe asegurar esta continuidad, de ahí que el factor más decisivo en lo que concierne a la preservación de los activos de la empresa sea el impedir la venta forzosa de la misma.
2. Liquidez. Una planificación de los bienes efectiva requiere la evaluación de las futuras necesidades de la familia y de los medios para satisfacerlas, incluso la necesaria liquidez para hacer frente a las obligaciones tributarias.
3. Necesidades de la familia. Evaluar estas necesidades así como su futuro rol en la empresa, es la parte más importante de la planificación de los bienes.



#### 4.- REFLEXIONES FINALES

Como conclusión final del trabajo y a modo de resumen de las distintas recomendaciones presentadas en este trabajo como vías para alcanzar un plan de sucesión efectivo, presentamos las siguientes reflexiones finales. Unas reflexiones que consideramos de gran importancia en el transcurso de este proceso de transmisión de la propiedad, el control y el poder a la hora de poder lograr el principal resultado del éxito del mismo: la continuidad de la empresa familiar de generación en generación.

- “El problema de las empresas familiares no está tanto en su nacimiento como en su desarrollo y continuidad” (Gallo, 1998, p. 13). Entre las principales causas de este fenómeno anterior sobresalen las relacionadas con los cambios generacionales, y es que, no todas las empresas familiares hacen frente a esta problemática con el diseño e implantación de un plan de sucesión efectivo.
- Un plan de sucesión efectivo requiere entre otros, lo que podríamos denominar, la culminación de tres grandes etapas: la planificación de la sucesión, la preparación del sucesor/es y la transmisión efectiva de los bienes.
- “El nombramiento del sucesor no es tanto una decisión personal como una decisión estratégica. Posiblemente la más importante que se toma en cada generación, ya que como futuro director principal de la empresa familiar, será, normalmente, el factor determinante del éxito o fracaso de la misma” (Neubauer y Lank, 1999, p. 174).
- “Ni todos los hijos son iguales, ni todos tienen por qué querer incorporarse a trabajar en la empresa familiar. Si se les presiona imprudentemente a que lo hagan, aunque sólo sea de manera indirecta, se corren riesgos tanto en hacerles daño a ellos como en hacérselo a la empresa familiar” (Ayres, 1990).
- Reviste una importancia considerable, si se quiere llegar a buen fin en el proceso de transmisión de la propiedad, el control y el poder en la empresa familiar, la preparación de la siguiente generación de directivos. Un proceso por lo general, de tres etapas: preparación remota, próxima e in situ, en el que la profesionalización de los potenciales sucesores adquiere connotaciones cada vez mayores.
- La planificación de los bienes de la empresa familiar, durante el traspaso de la propiedad, se debe realizar sobre la base del reconocimiento explícito de la distinción entre participación en la propiedad e intervención en el manejo de la empresa. Es importante no dejar atrás también tres elementos fundamentales: la continuidad de la empresa, la liquidez y las necesidades de la familia propietaria (Leach, 1996).
- No existen soluciones válidas para todas las empresas y circunstancias, es necesario que ésta se adapte a cada una de las empresas, su entorno, contexto y momento temporal. Incluso, en lo que respecta a la misma empresa, la solución una vez establecida tiene un marcado carácter temporal.

#### 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Amat, J. (2000): *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000, Barcelona.
- Aronoff, C. y Ward, John (1992): “Family business succession: the final test of greatness”, *Family Business Leadership Series*, nº 1992.
- Barach, J. A. y Ganitsky, J. B. (1995): “Successful succession in family business”, *Family Business Review*, Summer 1995.
- Berenbeim, R. E. (1990): “How business families manage the transition from owner to professional management”, *Family Business Review*, Spring 1990.
- Bork, D. et al (1995): *Working with family businesses: a guide for professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bork, D.; Jaffe, D.; Lane, S.; Dashew, L.; Heisler, Q. (1997): *Cómo trabajar con la empresa familiar*. Granica, Barcelona.

## CITIES IN COMPETITION

- Buchholz, B. B.; Crane, M.; Nager, R. W. y Ortega, A. (2.000): *Respuestas a la empresa familiar*. Ediciones Deusto, S.A.
- Carlock, R. S. y Ward, J. L. (2003): *La planificación estratégica de la familia empresaria. Cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao.
- Ciampa, D. y Watkins, M. (1999): "The Successor's dilemma", *Harvard Business Review*, nº77, vol. 6, pp. 161-168.
- Cohn, M. (1994): *Passing the torch: succession, retirement, and estate planning in family-owned business*. Ed. McGraw-Hill
- Curatola, A. P. (2000): "Family business Values and Estate planning". *Strategic Finance*, nº82, vol. 4, pp. 17-18.
- Donnelley, Robert (1973): "The family business", *Harvard Business Review*, diciembre 1973.
- Drake y Drake, R. (1995): *La empresa familiar ante el derecho. El empresario individual y la empresa de carácter familiar*. Ed. Cívitas, Madrid.
- Eckrich, C; McClure, S y Schuman, A. (2000): *Managing "Family" in Family Meetings*. *Trust y Estates*, 139 (11), pp. 52-64.
- Gallo, M. A. y García Pont, C. (1989): "La empresa familiar en la economía española", *Papeles de Economía Española*, 39/40.
- Gallo, M. A. (1995): *Empresa familiar: textos y casos*. Praxis, Barcelona.
- Gallo, M. A.; Cappuyns, K. y Estapé, M. J. (1996): "La continuidad de las empresas familiares", *La Empresa Familiar-5*, Estudios y Ediciones IESE.
- Gallo, M. A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*. Ed. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Gallo, M. A. y Amat, J. M. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao.
- Herreros et al (2001): *Manual de la empresa familiar*. Cinco Días, Madrid.
- <http://ffi.org>
- <http://nmq.com/FamBizNC>
- <http://fbrinc.com>
- Jaffe, D. T. (1990): *Working with the ones you love: conflict resolution and problem solving strategies for a successful family business*. Berkeley, CA: Conari Press.
- Le Van, G. (1999): *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Ed. Deusto, S.A.
- Lea, J.W. (1993): *La sucesión del management en la empresa familiar*. Ed. Granica, S.A.
- Leach, P. (1996): *La empresa familiar*. Granica, Buenos Aires.
- Manzano García, G. y Ayala Calvo, J. C. (2001): "Los órganos de gobierno en la empresa familiar: su papel en la solución de conflictos", *Best Papers Proceedings 2001*, X International Conference, Reggio Calabria (Italia), pp. 581-591.
- Manzano García, G. y Ayala Calvo, J.C. (2002): "Anticipatory socialization of the new generations in family businesses: The role of mentoring", *Best Papers Proceedings 2002*, XI International Conference, Paris (Francia), pp. 577-582.
- Neubauer, F. y Lank, A.G. (1999): *La empresa familiar: ¿Cómo dirigirla para que perdure?* Ediciones Deusto, S.A.
- Pérez Rodríguez, M. y Sánchez Quirós, I. (2002): "Sucesión y Cambio: Un Proceso Cultural para la Empresa Familiar", *Best Papers Proceedings 2002*, XI International Conference, Paris (Francia), pp. 583-590.
- Pertusa Ortega, E. M y Rienda García, L. (2002): "El modelo evolutivo de la propiedad aplicado al estudio de la estructura organizativa de la empresa familiar", *Best Papers Proceedings 2002, XVI Congreso Nacional-XIII Congreso Hispano-Francés*, pp.773-779.
- Poza, E. (1989): *Smart Growth: critical choices of business continuity and prosperity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Price Waterhouse Coopers (1998): *Estrategias de éxito para las Pymes: del crecimiento a la sucesión en la empresa familiar*. Recoletos Compañía Editorial, Madrid.
- Sánchez-Crespo Casanova, A. J. (2001): *La empresa familiar: manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Deusto, Bilbao.
- Valero, A. y Lucas Tomas, J. L. (1999): *Política de empresa, el gobierno de la empresa de negocios*. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- Ward, J. L. (1991): *Creating effective boards for private enterprises: meeting the challenges of continuity and competition*. Ed. Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1994): *Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*, Buenos Aires: El Ateneo.
- Ward, J. L; Aronoff, P. y Craig, E. (1994): "Managing family-business conflict", *Nation's Business*, nº 82, vol. 11, pp.54-56.
- Ward, J. L. (2004): *Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los restos de continuidad y competencia*. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao.