

# EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

Granada, 19 de Noviembre de 2.014

**Antonio López-Triviño Junco**

Con el patrocinio de:





# EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

**¿Cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio?**

**La supervivencia de la Empresa familiar (IEF, 2009):**

- **65% primera generación**
- **25% segunda**
- **9% tercera**
- **1% cuarta y siguientes**

**Causas de la mortalidad: Fundamentalmente, MALA O NULA PLANIFICACION DE LA SUCESION**



# EQUIVOCACIONES MÁS COMUNES EN EL RELEVO GENERACIONAL

**1ª Equivocación: NO COMPRENDER LAS DIFERENCIAS ENTRE PROPIEDAD, GOBIERNO Y GESTION**

**a. Estas funciones difieren en su contenido**

**b. Requieren diferentes habilidades profesionales**

**La propiedad:**

- ❖ **Es cuestión de apellido**
- ❖ **Viene dada**
- ❖ **Es cuestión de la familia**

**La dirección:**

- ❖ **Es cuestión de talento**
- ❖ **Hay que ganarla**
- ❖ **Es cuestión de formación**



# EQUIVOCACIONES MÁS COMUNES EN EL RELEVO GENERACIONAL

## **2ª Equivocación: CONSIDERAR EL RELEVO COMO UN ACONTECIMIENTO Y NO COMO UN PROCESO**

**Si no se considera el relevo a una fecha fija:**

- ❖ **Se retrasa la organización y la estrategia de la empresa.**
- ❖ **Los hijos se acomodan y no se hacen responsables. (síndrome del “Príncipe Carlos”)**

**Hay que prever la sucesión con una antigüedad mínima de CINCO A DIEZ AÑOS**



# EQUIVOCACIONES MÁS COMUNES EN EL RELEVO GENERACIONAL

***3ª Equivocación:* CONSIDERAR LA SUCESION COMO UNA OBLIGACION CON EL PASADO Y NO UNA OPORTUNIDAD PARA EL FUTURO**

**a.** Es un error forzar a los hijos a que entren en el negocio con el solo fin de perpetuar la historia de la familia.

**b.** Es un error de los hijos no mostrar ante los padres sus ambiciones o sus enfoques divergentes de los padres si entran a trabajar en el negocio



# EQUIVOCACIONES MÁS COMUNES EN EL RELEVO GENERACIONAL

## **4ª Equivocación: NO SE SABE TRANSMITIR LA ORIENTACION EMPRESARIAL**

**a.** Creer que la capacidad empresarial es algo innato y entrenar a los hijos no es importante (Síndrome del "ADN")

**b.** No aprender ni desarrollar competencias generalistas para gobernar (Comunicación, Creatividad, Ética Empresarial, Emprendimiento, Gestión de Conflictos, Liderazgo, Negociación, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, Visión Estratégica ...)



# EQUIVOCACIONES MÁS COMUNES EN EL RELEVO GENERACIONAL

## ***5ª Equivocación: AUSENCIA DE DIALOGO ENTRE PADRES E HIJOS***

**Sin diálogo no se desarrollan las capacidades, se entra en permanente conflicto y se bloquea la comunicación**

- a. Amar a los hijos sin saber valorarlos**
- b. Creer que su modelo de negocio es el mejor**
- c. Creer que el modelo de negocio de los padres es equivocado**
- d. Creer que los colaboradores de los padres son "carrozas"**



# EQUIVOCACIONES MÁS COMUNES EN EL RELEVO GENERACIONAL

## **6ª Equivocación: NO ASUMIR LOS VALORES DE LA FAMILIA**

**a.** El patrimonio ético necesita ser asumido y adaptado al cambio social, cultural y económico

**b.** La siguiente generación debe asumir los valores familiares de la empresa

**Valores familiares:** Calidad, Emprendimiento, Honestidad, Humildad, Meritocracia, Sacrificio, Servicio impecable, Sobriedad, Sostenibilidad, Unidad familiar ...





# ¿CÓMO EVITAR ESTAS EQUIVOCACIONES?

***1º Conceptualizar de modo adecuado lo que significa ser propietario***

**a. La propiedad confiere estabilidad al gobierno y a la dirección del negocio e influye en éstos**

**b. La relación familia-propiedad tiene como efectos:**

- **Asumir sacrificios personales y económicos**
- **Incapacidad de separar negocio de familia propietaria**

**c. El negocio se debe dirigir con alto sentido de responsabilidad**



## ¿CÓMO EVITAR ESTAS EQUIVOCACIONES?

**2º Desarrollar una cultura del mérito (Tanto rindes tanto vales)**

**a. Esta cultura se fundamenta en fijación de objetivos, logros y valoración de logros con sus compensaciones**

**b. Sin cultura de mérito se instala el nepotismo: los incompetentes ocupan cargos de dirección**

**c. En la empresa no hay igualdad: Hay JERARQUIA, DISCIPLINA Y CONTRIBUCION**



# ¿CÓMO EVITAR ESTAS EQUIVOCACIONES?

***3º Educar a los hijos en valores como futuro capital***

***a. Siendo coherente: vivir lo que se predica***

***b. Siendo apasionado y sacrificado en defensa de aquellos valores***

***c. Siendo razonable en la explicación de esos valores***

***d. Siendo codificador de esos valores en un documento (El Protocolo Familiar)***



# ¿CÓMO EVITAR ESTAS EQUIVOCACIONES?

## ***4º Elección «sabia» del modelo empresarial***

- a. Proyecto empresarial válido, concreto y con contenido innovador**
- b. Presencia de un líder motivado y con capacidades**
- c. Presencia de un equipo cohesionado con conocimientos y competencias**
- d. Pasar del modelo de «dinastía» al modelo de «familia empresarial», PROFESIONALIZANDO la empresa y la familia.**



# **LA PREPARACION DEL SUCESOR: ETAPAS Y RECOMENDACIONES**



# LA PREPARACION DEL SUCESOR

- 1.- **Preparación remota:** Es la que se realiza antes de cumplir los 18 años o ingresar en la Universidad.
  - ❖ “Sólo se puede amar aquello que se conoce”.
  - ❖ El sucesor debe realizar algún tipo de trabajo en prácticas en la empresa familiar.
- 2.- **Preparación próxima:** Es la que se realiza desde el ingreso en la Universidad o tras la mayoría de edad hasta el momento de incorporarse (mirar “fuera de la empresa”, conocer a los competidores).
- 3.- **Preparación “in situ” o inmediata:** Incrementar de manera progresiva sus niveles de autonomía, trabajando con el apoyo y consejo de personas de mayor edad y experiencia profesional.



# LA PREPARACION DEL SUCESOR

1. Situar al sucesor en el **nivel correcto** dentro de la jerarquía de la empresa.
2. Proporcionarle **orientación** y someterlo a supervisión.
3. **Evaluarlos** regularmente.
4. **Responsabilizarse** por el aprendizaje de los sucesores elegidos.
5. **Delegar** responsabilidad y otorgar confianza.



## RECOMENDACIONES PARA EL SUCESOR

1. El sucesor **ha de querer incorporarse** a la Empresa Familiar; si lo hace, asegúrese de que es porque está comprometido con la empresa.
2. Obtenga **experiencia laboral** fuera de la empresa.
3. Una vez ingrese en la Empresa Familiar, participe en un **programa de entrenamiento** que abarque todos los aspectos de la compañía.
4. Demuestre que está dispuesto a **trabajar** intensamente.





## RECOMENDACIONES PARA EL SUCESOR

5. Sepa ganarse el **respeto** de los empleados a través de su conducta y dedicación y renuncie a los privilegios (huir de **"ser hijo de"**).
6. Actuar con **prudencia y cautela** al aportar un nuevo punto de vista en la empresa.
7. **Converse** con el fundador acerca de sus preocupaciones sobre la transición y ayúdelo a preparar el plan de la sucesión.
8. Estar dispuesto a **asumir** el proceso de transferencia de propiedad, poder y funciones que entraña la sucesión.



## RELACIONES ENTRE SUCESORES Y FUNDADORES

1. Si las relaciones con los padres están centradas en los negocios, cultive sus **vínculos personales.**
2. **Hable con ellos** sobre lo que supone el retiro y ayúdelos a elaborar un plan de sucesión.
3. **Reconozca** la importancia de sus logros y hable de sus inquietudes.
4. Haga saber a sus padres que los **necesitarán** por su orientación y experiencia.
5. Encontrar la manera en que el fundador pueda continuar **comprometido** con la empresa después del retiro.



# **LA TRANSMISION DE LA EMPRESA FAMILIAR**



# LA TRANSMISION DE LA EMPRESA FAMILIAR

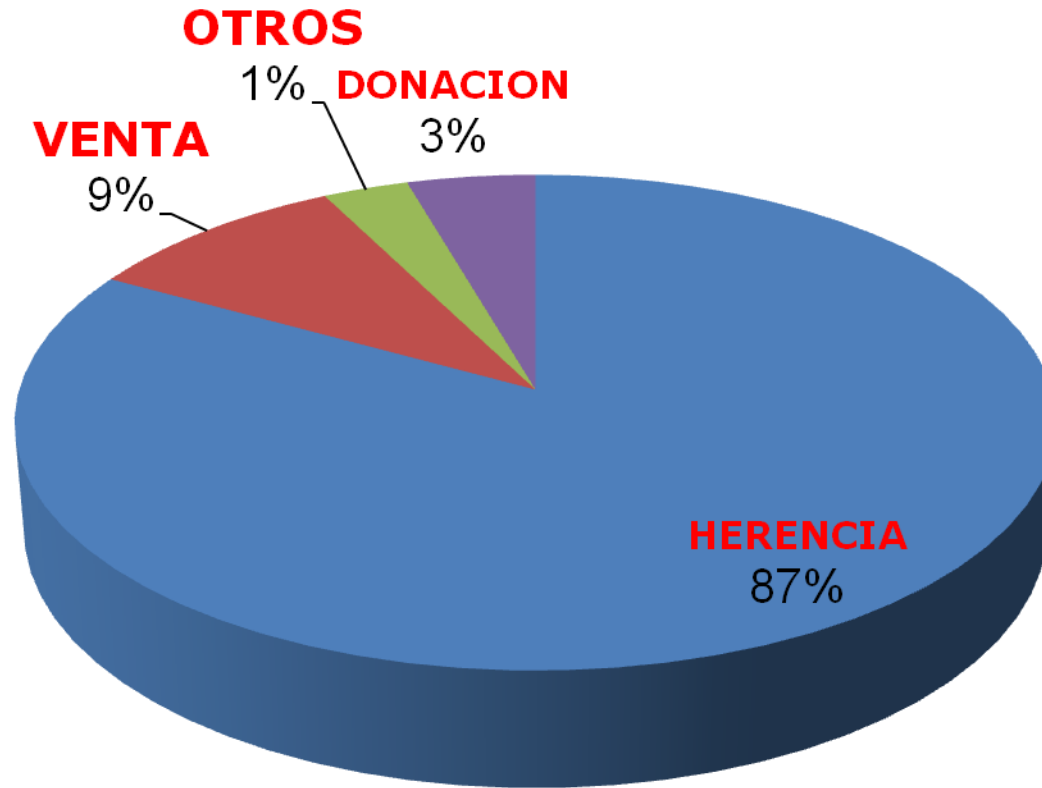
## **Actos inter vivos:**

- **Compraventa de participaciones o acciones.**
- **Donación.**
- **Permuta.**
- **Renta vitalicia.**

## **Actos mortis causa: Herencia**



# LA TRANSMISION DE LA EMPRESA FAMILIAR





# EL TESTAMENTO

**El testamento es el acto por el cual una persona dispone para después de su muerte de todo o parte de sus bienes**

**Con carácter general:**

- **Se otorga ante **Notario****
- **Puede hacerlo el **mayor de 14 años****
- **Su coste está en función del número de folios del testamento, no de los bienes que se dejen. El coste mínimo no llega a **40 euros**, pudiendo modificarse cuantas veces queramos**



## ¿HAY LIBERTAD PARA TESTAR?

**No hay libertad para testar. Hay límites a la libre voluntad del testador para dejar sus bienes**

**Estas limitaciones consisten en la atribución por la ley de determinados derechos, “la legítima”, a personas que tienen la consideración de “herederos forzosos”, de “legitimarios”:**

**1º.- Los hijos y descendientes, respecto de sus padres y ascendientes**

**2º.- A falta de los anteriores, los padres y ascendientes respecto de sus hijos y descendientes**

**3º.- El viudo o viuda**



# CUANTÍA DE LA LEGÍTIMA

- **DE LOS HIJOS Y DESCENDIENTES:**

Les corresponde **2/3 partes** de la herencia; no obstante, el Código Civil permite que **una** de esas dos terceras partes se distribuya libremente entre los descendientes (hijos, nietos, biznietos, tataranietos ...) como "**mejora**"

- **DE LOS PADRES O ASCENDIENTES:**

Les corresponde **1/2** de la herencia del fallecido si éste no tiene hijos y no está casado; si el hijo estuviese casado sin hijos, la legítima de los padres se reduce a **1/3** de la herencia





# CUANTÍA DE LA LEGÍTIMA

- **DEL CÓNYUGE VIUDO:**

Dependerá de los parientes con los que concurra en la herencia y **siempre en usufructo:**

- Si es con hijos, el usufructo es de **1/3 parte** de la herencia
- Si es con los padres del fallecido –los suegros-, el usufructo es de **1/2** de la herencia
- Y si no concurre con hijos o con los suegros, el usufructo es de **2/3 partes** de la herencia



## ¿ES ACONSEJABLE OTORGAR TESTAMENTO?

**Podemos dejar más derechos a nuestro cónyuge:** Si hay hijos, el usufructo universal frente al usufructo de 1/3 parte de la herencia si no hay testamento (Básico en uniones de hecho).

**Podemos mejorar a alguno/s de los hijos/ o dejar el negocio familiar a uno de los hijos.**

En caso de hijos menores de edad, **nombrar un administrador** de las participaciones de la sociedad hasta la mayor edad.

Si no hay hijos y viven los suegros éstos serán los herederos y **el cónyuge tendrá menos derechos.**

Poder nombrar **albacea-contador-partidor.**



## ¿Y SI NO HAY TESTAMENTO?

El orden sucesorio del Código Civil es:

- Los **hijos y descendientes** del fallecido
- Si nos lo hay, **los padres y ascendientes** del fallecido;
- Si no hay descendientes ni ascendientes, **el cónyuge**;
- Si tampoco los hay, **los hermanos o sobrinos del fallecido**;  
a falta de ellos, **los primos hermanos**;
- Si no hay ninguno de los anteriores, entonces heredará el **Estado**

En los tres primeros supuestos hay que acudir a una **Notaría** del último domicilio del fallecido para declarar los herederos; en los dos últimos supuestos, hay que acudir al **Juez**



# CONCLUSIONES

- La sucesión es la **prueba definitiva**
- **Planificar la sucesión, NUNCA IMPROVISAR**
- Los hijos deben **comunicar** qué quieren hacer.
- Trabajar en la elaboración del **Protocolo familiar** y creación de los **órganos de gobierno de la familia.**
- Otorgar **testamento**
- La sucesión es el cambio en el liderazgo de la **empresa, la familia y la propiedad.**

**LA EMPRESA ES LO PRIMERO ¡NO LO OLVIDES!**



# **EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Cátedra de Empresa Familiar

## **MUCHAS GRACIAS POR VUESTRA ATENCIÓN**

**[antoniolopez@castrocotorruelo.com](mailto:antoniolopez@castrocotorruelo.com)**

**Antonio López-Triviño Junco  
Abogado y Consultor de Empresa  
Familiar**