



EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

Granada, 21 de Abril de 2.015

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 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/OS SUCESOR/ES

1. Situar al/los sucesores en el **nivel correcto** dentro de la jerarquía de la empresa.
2. Proporcionarle/s **orientación** y someterlo/s a supervisión.
3. **Evaluarlo/s** regularmente.
4. **Responsabilizarse** por el aprendizaje del/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** sobre las áreas que vaya a desempeñar en 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

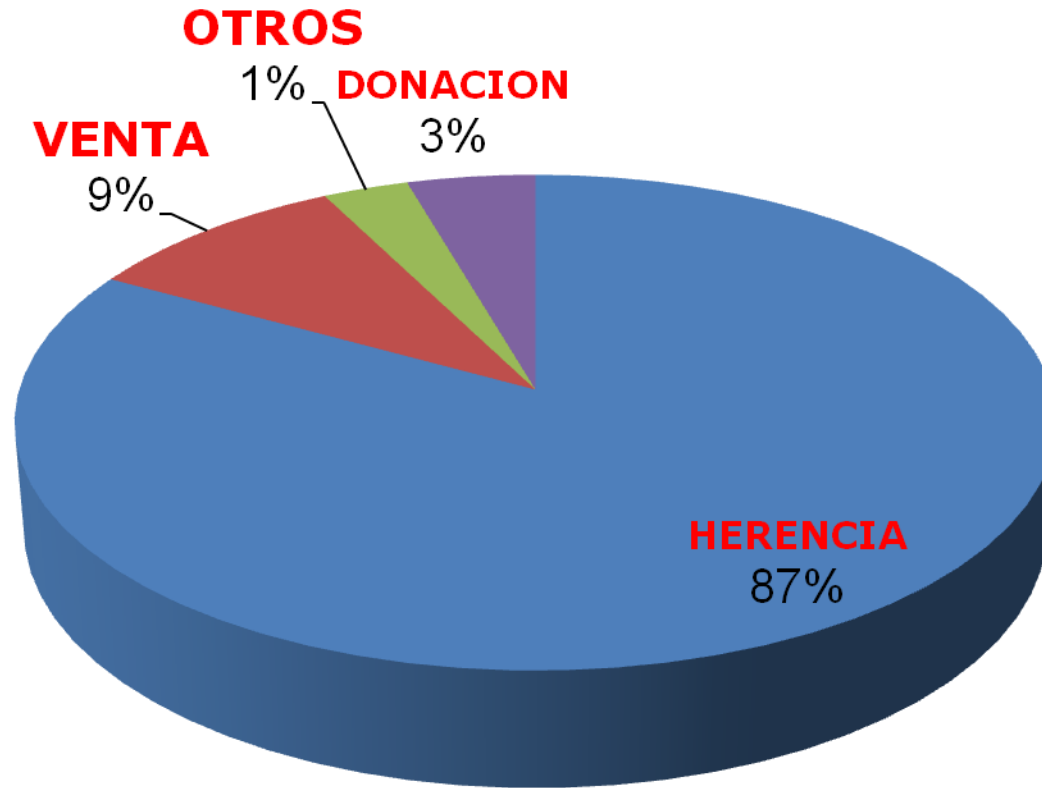
Actos inter vivos:

- **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 .

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**



ACEPTACION DE LA HERENCIA

Puede hacerse de dos maneras:

- **Pura y simple**, con lo que el patrimonio del heredero se confunde con el del causante y responderá el heredero con sus bienes de las posibles deudas del fallecido.
- **A beneficio de Inventario**: Como su nombre indica hay que "inventariar" los bienes y deudas del causante y a su finalización decidir si aceptamos o no la herencia.

Su **coste** estará en función de los bienes y deudas que deje la persona fallecida.



RENUNCIA DE LA HERENCIA

Debe tenerse en cuenta:

- Si **hay o no testamento** del fallecido. Si lo hubiera es necesario conocer su contenido para que nuestra renuncia no haga que los bienes pasen a nuestros hijos.
- Si se realiza dentro de los **cuatro años y seis meses siguientes al fallecimiento**, la renuncia no supone coste fiscal alguno para los beneficiados; si se realiza después de esa fecha se entiende fiscalmente como una donación del renunciante al beneficiario.

Se hace siempre ante Notario y su coste es de unos **70 euros por cada renuncia**.



FISCALIDAD DE LA ACEPTACION DE LA HERENCIA

Plazo para la presentación de los documentos: **6 meses** desde el fallecimiento.

Se puede hacer mediante **instancia privada o escritura ante Notario.**

Se necesita pedir certificado del Registro de **Ultimas Voluntades** y del de **Cobertura de Seguros.**

Los documentos se **presentan** en el último territorio en que el causante hubiese tenido su residencia habitual continuada durante 5 años antes del fallecimiento.



FISCALIDAD DE LA ACEPTACION DE LA HERENCIA

La Junta de Andalucía aplica una reducción impositiva:

- **Cuando se trate de herencias de padres a hijos, de hijos a padres y entre cónyuges. (No entre hermanos o de tío a sobrino)**
- **Que la base imponible del heredero no supere los 175.000 euros. (sin computar el posible usufructo del cónyuge viudo)**
- **Que su patrimonio preexistente no supere 402.700 euros**



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

Antonio López-Triviño Junco
Abogado y Consultor de Empresa
Familiar