



# SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: CASOS

**Daniel Lorenzo**

**Cátedra Santander de Empresa Familiar de Cádiz**

**Con el patrocinio de:**



RED DE CÁTEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR  
DE ANDALUCÍA



**Santander**  
UNIVERSIDADES



Red de Cátedras de  
Empresa Familiar



# Continuidad y sucesión en la empresa familiar

- **La sucesión en la empresa familiar**
- **El proceso de planificación de la sucesión**
- **Guía para el proceso de sucesión**
- **Gestor, consejero y accionista responsable**
- **Casos:**
  - **Franjuba**
  - **Elecam**



# Continuidad y sucesión en la empresa familiar

**Algunos lugares comunes sobre la empresa familiar:**

- Es menos longeva que la empresa familiar
- El abuelo la funda, el hijo la hereda, el nieto se la funde: no sobrevive a la sucesión

**Hay numerosos ejemplos de lo contrario**

**La sucesión como un proceso, no como un suceso**



# Análisis de la empresa familiar en España

## Empresas familiares más antiguas de España

<b>CODORNÍU</b>	<b>1551</b>
<b>MIQUEL Y COSTAS &amp; MIQUEL</b>	<b>1725</b>
<b>GOMÀ CAMPS</b>	<b>1758</b>
<b>GRUPO OSBORNE</b>	<b>1772</b>
<b>MIGUEL TORRES</b>	<b>1800</b>
<b>LA FARGA LACAMBRA</b>	<b>1808</b>
<b>LUIS CABALLERO</b>	<b>1830</b>
<b>ALIER</b>	<b>1833</b>
<b>GONZÁLEZ BYASS</b>	<b>1835</b>
<b>CORPORACIÓN J. URLACH</b>	<b>1838</b>



# **Seis reglas para articular una sucesión adecuada**

**Las empresas que sobreviven al cambio generacional han sabido manejar adecuadamente la conexión entre ambas generaciones (Schwass, 2008)**

- 1. Proceso iniciado por la generación mayor, con tiempo suficiente**
- 2. El sucesor crece fuera de la EF**
- 3. El sucesor aporta valor añadido**
- 4. Sucesión en la dirección y en la propiedad**
- 5. Clarificación de los roles de los miembros de la familia, presentes y futuros**
- 6. Comunicación activa dentro de la familia**



# Planificación de la sucesión

- El factor más crítico para asegurar la continuidad de una empresa familiar es planificar con antelación

La mayoría de EF:

- no tiene planes para la sucesión
- conciencia de la necesidad de trabajar el proceso y dedicarle tiempo
- En muchos casos se lleva un estilo de dirección demasiado informal, que dificulta la planificación



# Planificación de la sucesión

- **Algunos empresarios no piensan retirarse nunca**
  - **Una vida dedicada a la empresa**
  - **Falta de confianza en los sucesores**
  - **Perder influencia sobre la familia**
  - **Temor a la inseguridad económica**
- **Actitud del predecesor ante la sucesión**
  - **General**
  - **Monarca**
  - **Gobernador**
  - **Embajador**



# Planificación de la sucesión

**El plan de sucesión afecta a:**

- **Predecesores**
- **Sucesores**
- **Familia**
- **Empleados**
- **Accionistas**
- **Clientes**
- **Proveedores**

**Importancia del éxito de la sucesión**





# Guía para el proceso de sucesión

## Cuatro etapas básicas en el plan de sucesión:

### 1. Planificación de la sucesión

- con antelación suficiente
- tener prevista la continuidad
- el papel de la familia

### 2. Preparación del sucesor

- académica
- experiencia externa
- compromiso



# Guía para el proceso de sucesión

**Cuatro etapas básicas en el plan de sucesión:**

## **3. Traspaso del predecesor al sucesor**

- **convivencia de dos generaciones al frente**
- **periodo de poder compartido entre ambas**

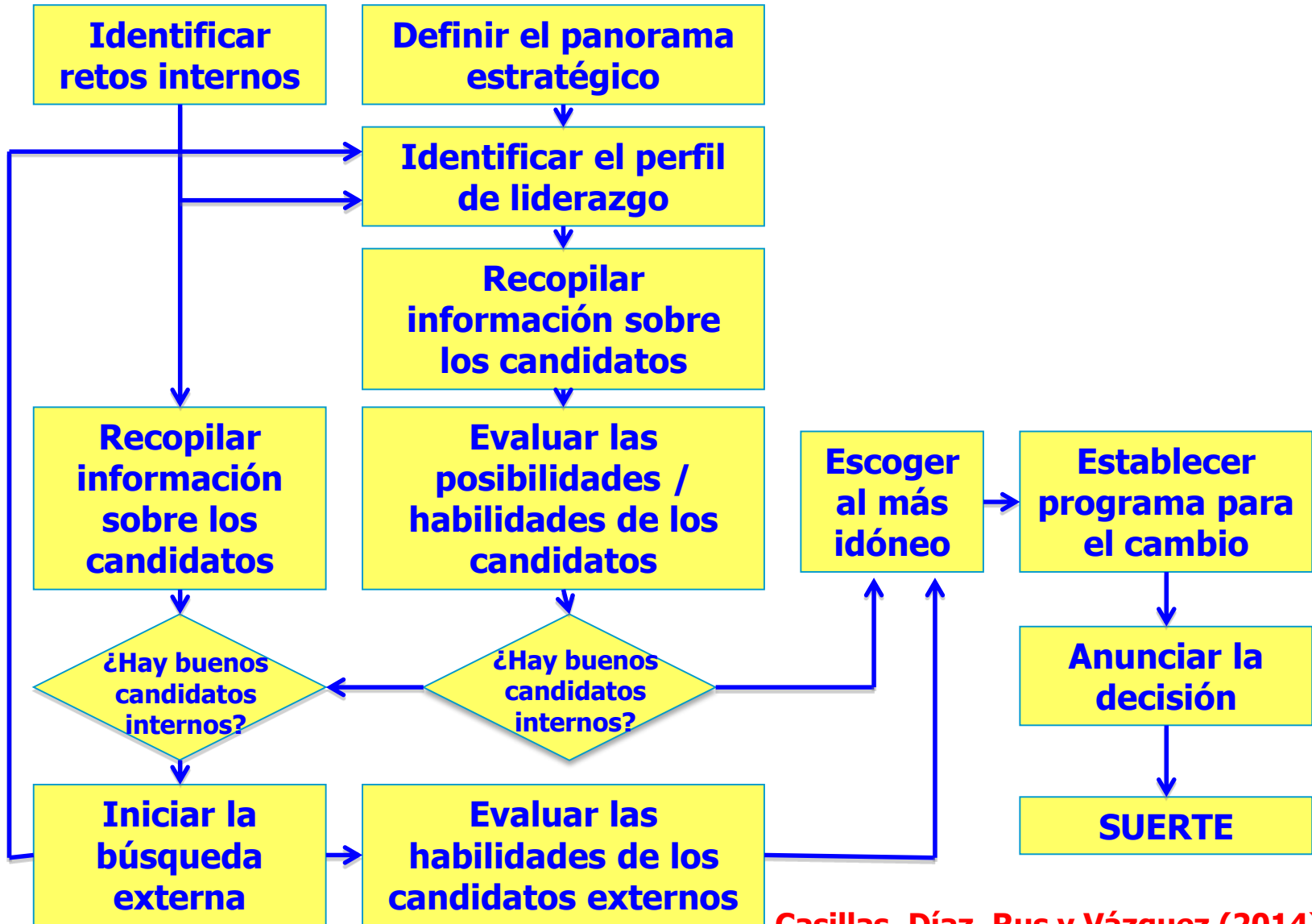
## **4. Retirada del predecesor**

- **nuevas funciones al margen de la dirección**
- **mentor**



# Proceso de selección para la sucesión

Cátedra de Empresa Familiar





# Planificación de la sucesión

## Encuesta XV CNEF 2012

Unas 450 empresas familiares representadas

- ¿En qué generación se encuentra su EF?

**1<sup>a</sup> - 20%**

**2<sup>a</sup> - 41%**

**3<sup>a</sup> - 23%**

**4<sup>a</sup> y ss. - 16%**

- ¿Está trabajando en planificar la sucesión?

**Sí - 72% / No - 28%**



# Planificación de la sucesión

## Encuesta XVI CNEF 2013

Unas 450 empresas familiares representadas

- Entre 0 y 9, señale el grado de dificultad que considera que tendrá el proceso de sucesión en su empresa

**5,65**

- Priorice por orden de importancia los siguientes factores en el éxito del proceso de sucesión:

**Planificación con la máxima antelación – 67%**  
**Preparación de las nuevas generaciones – 60%**  
**Liderazgo por parte del primer ejecutivo – 58%**  
**Gestión del proceso con un protocolo y un Consejo de Familia – 51%**



# ¿Quién debe ser el sucesor?

## Gestor, consejero y accionista responsable: tres roles diferentes

- **Comprensión de la empresa**
- **Compromiso con la empresa**
- **Política de dividendos**
- **Percepción del riesgo**
- **Visión amplia e integradora de la familia**
- **Responsabilidad en el ejercicio del poder**

**Convertir a los accionistas pasivos en responsables**



# Conclusiones

- **Un proceso, no un suceso**
- **Riesgo de continuidad de la empresa**
- **Necesidad de planificación**
  - tiempo, recursos, coste
- **Requisitos básicos para la planificación**
  - objetiva, realista, estratégica
- **La implicación de las personas**
  - compromiso
  - comunicación
- **Una guía para la sucesión**
- **La preparación del sucesor**
  - libertad de elección



## **Dos casos de sucesión**

- **Franjuba Pan, S.L.**
  - de segunda a tercera generación
  - la aportación de la siguiente generación
- **Elecam, S.A.**
  - tres socios, uno de ellos compra toda la empresa
  - incorporación del hijo como jefe de compras, una carrera profesional para ser el sucesor
  - de una única empresa a un grupo





# BIBLIOGRAFÍA

**CORONA, J. (Ed.) (2011): *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Instituto de la Empresa Familiar / Gómez Acebo & Pombo / Deusto. Capítulos 19 y 20**

**CORONA, J. (Ed.) (2006): *Manual de la empresa familiar*. Deusto. Capítulos 14 y 15**

**CASILLAS, J.C., DÍAZ, C., RUS, S. y VÁZQUEZ, A. (2014): *La gestión de la empresa familiar*, 2ª edición. Paraninfo. Capítulo 7**



# BIBLIOGRAFÍA

**NEUBAUER, F. y LANK, A.G. (1999):** *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure.* Deusto. Capítulo 6.

**FISAS, F. (2013):** *Manual de supervivencia para la empresa familiar.* Ediciones Península.

**AMAT, J.M. (Coord.) (2004):** *La sucesión en la empresa familiar.* Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto, Bilbao.

**GALLO, M.A. (1998):** *La sucesión en la empresa familiar.* Servicio de Estudios de la Caixa.



# SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: CASOS

**Daniel Lorenzo**

**Cátedra Santander de Empresa Familiar de Cádiz**

**Con el patrocinio de:**



RED DE CÁTEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR  
DE ANDALUCÍA



**Santander**  
UNIVERSIDADES



Red de Cátedras de  
Empresa Familiar



# Sucesión en Franjuba

- **De la panadería de barrio al parque tecnológico**
  - innovación para sobrevivir
  - productos innovadores basados en la tradición
  - certificación
  - vender picos en Japón
  - somos artesanos, lo que se industrializa es lo accesorio
- **Un padre emprendedor**
  - pionero en la provincia
- **El momento de la incorporación del hijo**
  - un verano en la empresa para comprender la necesidad de una formación adecuada



# Sucesión en Franjuba

- **Reparto de papeles**
  - el padre innovador que decide las inversiones
  - los hijos gestionan la empresa
- **Continuidad**
  - normas no escritas pensando en la siguiente generación
    - requisitos de formación
    - políticos no intervienen en la empresa



# Sucesión en Elecam

- **Una oportunidad inesperada**
  - que el sucesor está en disposición de aprovechar
- **Los comienzos: trabajo, ilusión y dedicación**
- **El predecesor sabe crear un espacio para el sucesor**
  - los proveedores se tienen que acostumbrar a tratar con el nuevo jefe de compras
  - ganarse el sitio con los empleados
- **Nuevas ideas**
  - de la empresa única al grupo internacionalizado
  - profesionalizar la gestión
  - atender las necesidades de los clientes



# Sucesión en Elecam

- **El momento de la sucesión**
  - necesidad de ampliar formación
  - aprender a ser gerente llevando el maletín
- **Los valores de la empresa familiar**
  - el ejemplo del padre
  - más hechos que palabras
  - trabajo, austeridad, servicio a la sociedad, iniciativa emprendedora
- **La vocación de empresario**
  - mantener los principios
  - ortodoxia financiera
  - separar patrimonio familiar de patrimonio empresarial



# SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: CASOS

**Daniel Lorenzo**

**Cátedra Santander de Empresa Familiar de Cádiz**

**Con el patrocinio de:**

