



EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

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



El relevo generacional 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**
- **Un caso de relevo generacional:**
 - **Elecam**



El relevo generacional 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

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



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**



Planificación de la sucesión

Encuesta XV CNEF 2012

Unas 450 empresas familiares representadas

- ¿En qué generación se encuentra su EF?

1^a - 20%

2^a - 41%

3^a - 23%

4^a 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%



Planificación de la sucesión

EF en Andalucía:

- Un 75,8% no tiene decidido quién será el sucesor
- El 94,4% espera que el sucesor sea un miembro de la familia
 - sólo en un 34,3% de los casos se va a designar una mujer como sucesora
- El 44% ha realizado el relevo generacional, bien en la propiedad o en la gestión

Lorenzo y Rojo (Coord.) (2015): *La empresa familiar en Andalucía*. Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía



¿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



El gobierno de la empresa familiar

Cátedra de Empresa Familiar

- Filosofía de la EF
- Relaciones entre miembros de la familia
- Papel de la familia en la empresa
- Toma de decisiones estratégicas

- Estructura básica de la empresa
- Definición estratégica
- Política de dividendos
- Políticas de empresa

- Gestión financiera
- Gestión de inversiones
- Gestión de marketing
- Planificación de producción

JUNTA GENERAL

Socios



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Adminis-
tradores



GESTIÓN EMPRESARIAL

Directivos



MIEMBROS DE LA FAMILIA

Corona y Téllez (2011)



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



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.



EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

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



Un caso de sucesión

- **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



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



EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

Daniel Lorenzo
Cátedra Santander de Empresa Familiar de Cádiz

Con el patrocinio de:



RED DE CÁTEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR
DE ANDALUCÍA



Red de Cátedras de
Empresa Familiar