

CUADERNOS DE REFLEXIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

*SUCESIÓN*

*EN*

*TIEMPOS DE CRISIS*

*Autores: Doctor José Javier Rodríguez Alcaide  
Doctora Maribel Rodríguez Zapatero  
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez*

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

# SUCESIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

*Autores:*

Doctor José Javier Rodríguez Alcaide\*

Doctora Maribel Rodríguez Zapatero\*\*

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez\*\*\*

\*Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [pa1roalj@uco.es](mailto:pa1roalj@uco.es)

\*\*Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [es3rozai@uco.es](mailto:es3rozai@uco.es)

\*\*\*Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: [pu2rojim@uco.es](mailto:pu2rojim@uco.es)

## ÍNDICE

I.	CARTA A MIS ALUMNOS EMPRESARIOS.....	3
II.	LA METAFÍSICA DE LA SUCESIÓN.....	5
III.	LA TRANSICIÓN DOMINICAL EN LA FAMILIA EMPRESARIA .....	8
IV.	EL PLAN DE SUCESIÓN EN UNA EMPRESA .....	12
V.	LA DIFÍCIL SUCESIÓN.....	15
VI.	SUCESIONES PATOLÓGICAS.....	18
VII.	DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LOS SUCESTORES.....	23
VIII.	SUBEXPLOTACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR FRATERNAL .....	26
X.	COROLARIOS TRAS ESTA REFLEXIÓN .....	29

## I. CARTA A MIS ALUMNOS EMPRESARIOS

---

Ahora que estamos en crisis profunda el empresario familiar debiera saber en qué medida el desarrollo de su empresa está gobernado por la suerte y en qué medida el desarrollo económico depende más de pasadas tendencias que de pretendidas actividades conscientemente dirigidas. El empresario debe ser humilde frente a estas fuerzas y no adoptar pose de presciencia que en realidad no existe jamás. Esta crisis financiera lo ha demostrado. El empresario es un juguete de su tiempo, espectador sin importancia de su propia historia, modelada por fuerzas implacables.

Una de las pocas cosas que un empresario sabiamente puede hacer es preparar su sucesión familiar con originalidad e imaginación. Para ello el empresario tiene que ir a una especie de exilio inconsciente, disimulado rechazo del orden futuro, rebelión incluso contra este mundo loco e imprevisto. El empresario familiar ante esta crisis larga, grave y profunda, tiene que poner en marcha una estructura de dirección seria, capaz de regenerarse por sí misma, desprovista de nepotismo, basada en la integridad, el valor y la eficacia. No puede caer en la tentación de contraer deudas con los bancos, que ahora lo han dejado tirado sin financiación.

El empresario familiar debe saber que no siempre se elige al sucesor más fuerte sino a aquella persona que se inscribe más fácilmente en la maquinaria familiar. Ante esta crisis, que va a trastornar su empresa hasta hacerla irreconocible, el empresario familiar debe convertirse en un vigilante al acecho de destrucciones y de odios; debe ser un vigía de futuras amenazas. El viejo empresario debe ir a su autoexilio, invasor e indetectable, y actuar misteriosamente. Debe dedicarse a analizar pero no tanto que llegue a entrar en parálisis.

La razón de la crisis actual es el cinismo de muchos y la autosatisfacción de otros tantos; también la avaricia y la frivolidad de años pasados; desde luego la arrogancia, mediocridad, hechas de

incertidumbres y de huida de responsabilidades en la empresa y en sus entornos. Con la crisis no se juega ni con el propio autoexilio. Esta crisis es la victoria de lo irracional en el mundo de las finanzas, que ha alimentado la deuda del mundo que nadie sabe cómo pagarla y ni siquiera cómo dejar de pagarla.

Cada empresario familiar en estos momentos de crisis debe autocensurar su anterior comportamiento. Debe examinar cuánto hubo de claro discernimiento y cuánto de obcecación; cuánto de generosidad y cuánto de egoísmo; cuánto de cooperación y cuánto de individualismo; y, sobre todo, si dió respuesta a sus exigencias morales.

En esos momentos de crisis no se puede entrar en los círculos del conformismo; hay que ser irreductible, extranjero en muchos casos, y jamás reivindicar el mérito de una victoria en esta horrenda lucha. La empresa no solo es un modo de ganar dinero sino un camino para ensanchar la racionalidad. El empresario de hoy, en crisis, debe pensar racionalmente en este mundo de locura y aspirar a la sabiduría en este entorno de barbarie. A pesar de la crisis, el empresario debe aceptar que la clave de la felicidad reside en la ilusión de encontrar sentido en este mundo sin sentido. Ser empresario en tiempos de crisis no es una profesión sino una vocación y un arte. Hay que ser audaz e imaginativo en la concepción y en la ejecución para superar esta crisis y todo ello con prudencia y meticulosidad en los detalles, pues fuera hay mucho juego y especulación.

## II. LA METAFÍSICA DE LA SUCESIÓN

---

Para el empresario que no quiere dejar el cetro el modelo de su presente es el pasado. No un pasado reciente sino aquel pasado que estuvo en el origen y fue el origen de su empresa familiar. Como si fuesen un manantial, aquellos hechos, avatares y logros fluyen continuamente y desembocan en su presente, de modo que pasado y presente son una misma esencia. Parece que ante sus hijos, los sucesores, la única verdad que cuenta es su pasado. Corre el riesgo de que su pasado sea un arquetipo al que debe ajustarse no solo el presente sino el futuro de la empresa familiar, de modo que el pasado defienda a la empresa del cambio.

Para el empresario sexagenario, que no deja hacer a sus sucesores, el pasado es un tiempo inmutable e impermeable a los cambios, pues el pasado siempre es un presente. Se aferra al tiempo pasado para disolver sus contradicciones actuales, como la de querer **dejar hacer** y, sin embargo, mantenerse no en **mandar hacer** sino anclarse en el **hacer**.

Se enfrenta a los sucesores porque el pasado es por encima de todo la norma, pues aquel toma la forma de ritual y de rito. Su modelo de empresa vuelve a estar en el comienzo del comienzo. El cambio no es el futuro sino una terrible caída.

Para el empresario, que se resiste a ceder la batuta, el pasado es algo que nace, muere y vuelve a nacer. La única manera de no ver morir su proyecto empresarial es tomar la medicina contra el cambio; vuela al pasado como si fuese un futuro venidero. Para quien no deja el poder dominical a la edad de los setenta años el pasado debe ser resucitado en lugar de ver en el futuro la perfección mediante el cambio.

Para los sucesores del empresario familiar el futuro es la región de lo inesperado en tanto que para el fundador de la empresa familiar el tiempo cíclico transcurre y, por tanto, es reiteración e historia; es decir, su futuro es su historia porque al viejo empresario le gustaría volver a empezar como un pasado que regresa. El crepúsculo del viejo empresario es cada día su alba nítida y transparente.

Y es que no hay manera para el verdadero empresario de salirse del ciclo del tiempo, pues comienza a vivir su sueño circular, como inflexible repetición de sus hazañas o de sus desgracias. Ese tiempo circular del viejo fundador quiere ser un modo de evitar la propia degradación por la edad. No entiende el viejo empresario que habiendo alcanzado la plenitud no puede postular el retorno.

Se teme a la sucesión en la empresa familiar, porque el comienzo de la sucesión es el origen de la futura escisión, la ruptura del principio del proyecto, la división del tiempo creador. Se teme a la sucesión porque indica el fin de la historia del fundador de la empresa y el comienzo de la rememoración de sus goces y de sus dolores. No se planifica la sucesión porque tal proceso es el inicio del cambio y el fundador tiene la tentación de minimizarlo. A la pluralidad del tiempo, (el suyo y el de los sucesores) quiere oponer la unidad de su tiempo pasado (cualquier tiempo pasado fue mejor). El viejo fundador quiere vivir un tiempo sin tiempo.

El sucesor, por el contrario, exalta el cambio y hace de este cambio el fundamento de su proyecto. Su futuro, el del sucesor, es novedad, desarrollo, revolución, diferenciación, heterogeneidad. El sucesor no quiere el pasado ni la eternidad, como ansía el fundador, sino el tiempo que todavía no lo es. Quiere ser el artífice de su tiempo como lo fuera en su día su padre.

El fundador debe saber que el futuro no se cierra y que el fabricante de su futuro debe ser el sucesor. Si el futuro se cierra, el tiempo se detiene. El fundador que cierra el futuro se burla de las esperanzas de perfectibilidad que muestra su sucesor y niega la posibilidad de que la empresa, que fundó, progrese. La empresa que fundara no es un presente eterno, ni posible e impensable. Si el

fundador piensa en cerrar el futuro, el presente se transforma en pesadilla y es la condenación para sus hijos, que intentan gestionar la empresa. El fundador que no deja hacer es como el que empareda vivo al sucesor o a los sucesores. Debe el fundador abrir las puertas del futuro de la empresa.

A la edad de los setenta el fundador debe encontrar su verdadera identidad; es decir, debe haber superado todo tipo de contradicciones bien por neutralización de lo opuesto bien por anulación de alguno de sus términos. Debe superar la contradicción entre **hacer** y **mandar hacer** o entre este **mandar hacer** y el **dejar hacer**. Y en esta resolución de antagonismos debe ser radical a favor del **dejar hacer**. Lo mejor sería poder conciliar las visiones del fundador y la del sucesor. El fundador tiene que negarse en su hijo para perpetuarse.

El fundador sexagenario no debe ser un templo sagrado ni un castillo inexpugnable. Más bien debe ser un espacio abierto, una plaza pública en la que discutan sus hijos, un camino por el que los hijos verán el futuro de la empresa. El fundador debe ser ágora para la discusión y método para discurrir. Si el fundador atiende esta llamada verá que la razón de su mismo ser no fue la permanencia sino la sucesión y la alteridad en sus hijos. Debe reconocer que la verdad de su proyecto estará en la crítica que se haga a sí mismo y que le hagan sus hijos; la única verdad que el fundador vivió para lograr la realidad de su proyecto fue la verdad del cambio.

¿Cómo puede el fundador superar la escisión que supone la sucesión en vida sin negarse a sí mismo? No puedo superarla anulando al hijo sino estableciendo un puente entre él y quien le va a suceder. No puede superarla si no es negándose a sí mismo y renovándose al mismo tiempo, pues ceder el bastón de mando al sucesor es volver a empezar, buscándose en el otro, el sucesor, y confundiéndose con el hijo, sabiendo que su tiempo es irrepetible.



### III. LA TRANSICIÓN DOMINICAL EN LA FAMILIA EMPRESARIA

---

La mayoría de las familias empresarias pretenden legar la propiedad de su empresa a los hijos, a fin de que adquieran el poder dominical de la misma y también la gestión. ¿Hay racionalidad en esa transmisión de la propiedad empresarial de padres a hijos? Es decir, ¿es mejor legar la propiedad a los hijos que vender la empresa a extraños?

La propiedad puede ser transmitida onerosa o gratuitamente por un acto inter-vivos, pero con frecuencia ocurre que esta transmisión se hace mortis-causa. Se asevera por el Observatorio de la Pequeña y Mediana Europea en 1966 que alrededor de 6 millones de empleos estaban amenazados en el futuro debido a la nula preparación para hacer la transmisión dominical del negocio, pues el 10% de las suspensiones de pagos y quiebras se debían a una mala preparación del relevo generacional, dado que la sucesión no se planeó y ejecutó en el debido tiempo. Las dificultades para transferir la propiedad de la empresa familiar de padres a hijos son variadas. Una de ellas es la valoración de la empresa; otra es la financiación de la compra venta; una más son las disposiciones legales que marcan esa transición sea inter-vivos o mortis-causa, y, por fin, en la familia empresaria la dificultad más grave está representada por los sentimientos y emociones de quienes son actores de la transición dominical.

La Comisión Europea ya invitó en 1994 a que los países miembros diseñaran un tratamiento fiscal favorable a la sucesión hereditaria o a la donación de la propiedad de la empresa en el caso de la familia empresaria. Esa invitación se concretaba en la reducción del impuesto de sucesiones y donaciones, en la posibilidad de aplazar el pago del impuesto con exención de intereses por el aplazamiento y en la reducción real del valor de la empresa cuando cambia de manos

la propiedad de una a otra generación aplicando el principio de neutralidad fiscal en IRPF, Ganancias de Capital y Plusvalía Municipal.

La transmisión en la propiedad dominical de la empresa familiar genera costes de transacción pues en la decisión influyen muchos factores pecuniarios y sentimentales y, por tanto, en la elección de posibles alternativas. Es obvio que el legado o la venta a los hijos persigue maximizar la riqueza patrimonial y garantizar la continuidad del negocio. Los aspectos emocionales y sentimentales no se pueden soslayar en este proceso, pues no basta con querer maximizar el valor del negocio bien vendiéndolo a los hijos bien vendiéndolo a un extraño. Lo normal sería analizar el modo en que el valor de la empresa se aumentaría si permaneciese en la familia. Para ello se debe profundizar en la valoración de la idiosincrasia de la familia y en la complejidad y el riesgo del proceso de transacción dominical. Los problemas que surgen a la hora de transmitir la propiedad a la siguiente generación proceden bien de la racionalidad limitada de los seres humanos bien de la complejidad de la familia y de la incertidumbre del entorno. La racionalidad limitada se materializa en el estado de dependencia de unos respecto de otros y la complejidad del proceso y su incertidumbre depende de la información asimétrica que cada actor posee. Todo ello hace que la transición dominical sea muy costosa en la que pueden aparecer comportamientos oportunistas.

En la transmisión de la propiedad de padres a hijos se debe analizar la idiosincrasia de cada familiar, pues el conocimiento específico se aprende mediante observación en el seno de la familia y mediante actuaciones. Los hijos aprenden a llevar la empresa observando a sus padres y absorben un conocimiento tácito. Los hijos adquieren ese conocimiento idiosincrásico observando y oyendo a sus predecesores y practicando lo aprendido. Si el padre no ha dado cuenta a nadie de sus actuaciones eso lo aprenden los hijos; si el padre no ha dejado hacer a nadie, eso también lo aprenden los hijos. El conocimiento idiosincrásico se adquiere oyendo las discusiones en el seno de la familia en relación a la empresa, en un ambiente que se supone más cándido y más transparente pero que no siempre es así. Este proceso cuando no se ha planeado comienza siendo abrupto; no

sólo en el caso de muerte del predecesor. Ese aprendizaje se suele desarrollar en un ambiente de confianza, lo que presupone una ventaja de la forma de gobierno familiar sobre otras formas de gobierno, pues en una familia normal se presupone la lealtad, el altruismo, la incentivación correcta y la adecuada supervisión de los hijos. La reputación es el mejor incentivo para la lealtad y el compromiso y para facilitar la mutua supervisión. El altruismo les hace ser menos oportunistas así como la lealtad a la familia.

La cuestión de la transición dominical tiene que ver con la respuesta a dar a la siguiente pregunta ¿gestionará la empresa un familiar mejor que un extraño? Es decir, ¿tendrá más interés en que la empresa vaya bien un gerente propietario que un gerente sin propiedad? Esto tiene que ver no sólo con el conocimiento idiosincrásico explicado previamente sino con la complejidad de la relación entre propietarios del negocio y la incertidumbre en el resultado de esas relaciones. Podría parecer que lo que conduce a dejar la propiedad en manos de los descendientes es la creencia de que con ello se reducen complejidades e incertidumbres y se aporta un conocimiento específico del negocio que sólo poseen los familiares, pero no siempre sus actitudes, capacidades y talentos se aparean con aquel conocimiento adquirido en grupo, de modo que a veces es mejor contratar para la gestión a un profesional externo.

Además, frente al futuro, cada familia tiene una diferente información sobre el flujo de caja futuro de la empresa familiar, de modo que eso hace acrecentar los costes de transacción para llegar a un acuerdo entre los propietarios. Podría pensarse que el conocimiento idiosincrásico adquirido en la empresa da una ventaja competitiva a la siguiente generación `para reducir los costes de transacción entre los familiares, pero los sentimientos y las emociones muchas veces hacen desaparecer esa ventaja. Las desavenencias hacen que algún familiar se marche para formar un nuevo negocio o que los que se queden puedan practicar el parasitismo, el dontancredismo o el ir por libre.

Por todo lo anteriormente expuesto el proceso del relevo generacional dominical de la empresa familiar es delicado y complejo.

Si a esta complejidad se añaden normas fiscales en el caso de sucesiones y donaciones muy gravosas, el relevo generacional puede ayudar a que la empresa familiar entre en crisis.

## IV. EL PLAN DE SUCESIÓN EN UNA EMPRESA

---

La planificación de la sucesión en la empresa es uno de los temas de mayor importancia. La gran mayoría de los fundadores olvidan lo inevitable: la sucesión en la empresa. En este sentido toma un papel protagonista el plan de sucesión que aunque no asegure una sucesión perfecta si produce beneficios. Un plan de sucesión educa a las partes envueltas en el proceso y mejora sustancialmente la comunicación; en definitiva, aumenta las posibilidades de una sucesión con éxito.

Un plan de sucesión de una empresa es:

- Un análisis de la estructura de la propiedad.
- Comunicación y análisis de las necesidades y deseos de los actuales propietarios, de los propietarios futuros y del negocio en si mismo.
- Análisis y discusión de las alternativas de los futuros propietarios
- Integración y aplicación de un plan de sucesión coherente.

Lo ideal es que el plan de sucesión sea un documento escrito que toda persona envuelta en el proceso de sucesión entiende y acepta. En este sentido un plan de sucesión es igual que un plan de presupuestos, un plan de jubilación o cualquier otro plan.

Un plan de sucesión eficiente requiere introspección, comunicación (en ocasiones muy dura por verse envuelta en matices emocionales), previsión, establecimiento de los juicios de otros, confianza, paciencia, compromiso y persistencia. Los componentes del plan deben invertir tiempo y energía así como recursos financieros y profesionales cualificados. Los profesionales deben estar preparados

no sólo para tratar temas técnicos sino para manejar el amplio espectro de conductas humanas.

El primer profesional que debe ser incluido en este proceso es el contable. Esta persona tiene una relación de confianza y lealtad con los propietarios, con los empleados claves y con los miembros de la familia. Conoce la situación y las historias del negocio así como los planes para el futuro. Un abogado con suficiente experiencia y conocimientos es esencial para el proceso. Debe conocer todos los impuestos que están involucrados en el proceso de sucesión. Dado que el conocimiento absoluta de todas las áreas tributarias por un solo abogado es casi imposible, debe de consultarse a otros expertos en cada momento de la etapa del plan en que sea necesario. Las habilidades de comunicación son absolutamente imprescindibles. Los seguros suelen ser usados en procesos de implantación de planes de sucesión. En los casos de muerte repentina del fundador y cuando la empresa no muestra posibilidad de continuidad puede ser la única solución. Los analistas financieros también deben jugar un papel importante en la determinación de planes de inversión y de jubilación. Cuando no exista sucesor viable para la empresa se puede recurrir a analistas que traten de dar un valor máximo a la empresa para su venta a terceros.

Todos estos profesionales deben trabajar conjuntamente en la consecución de los objetivos marcados por el propietario. En ocasiones el proceso de sucesión puede ser muy largo pero también puede ofrecer ciertas recompensas relativas a la mejora de la viabilidad de la empresa y la disminución de carga tributaria.

## **HERRAMIENTAS PARA UN PLAN DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA.**

### **Estados financieros.**

Los estados financieros de la compañía reflejan en el momento de ser elaborados cual es la situación de la empresa. La veracidad de los

estados financieros depende de la exactitud con la que hayan sido elaborados.

### **Proyecciones de presupuesto.**

Las proyecciones de presupuesto muestran lo que los propietarios esperan ver en sus estados financieros futuros. El presupuesto debe de tener en cuenta tendencias históricas, nuevas inversiones y cualquier otra situación que pueda influenciar en la marcha futura del negocio

### **Valoración del negocio.**

El negocio debe de ser valorado periódicamente por un experto externo. Una valoración realista e imparcial completa la visión que muestran los estados financieros. El creador del plan de sucesión utilizará todos estos instrumentos junto con los deseos y necesidades de los miembros envueltos en el proceso de sucesión para diseñar una estrategia de sucesión óptima.

### **Entidades del negocio.**

La forma que revista la empresa, ya sea física o jurídica en sus múltiples variantes, debe de ser tomada en cuenta a la hora de elaborar el plan de sucesión.

### **Modo de transmitir el negocio.**

El relevo generacional debe de tener en cuenta las diferentes técnicas de transmisión y la tributación asociada a cada una de ellas.

### **Modos de compensación.**

Íntimamente relacionado con el modo de transmisión es necesario arbitrar mecanismos de compensación para los desfavorecidos en el relevo generacional.

**Conclusión: su negocio es su medio de vida. ¿Continuará una vez no esté usted? El plan de sucesión es una inversión de futuro para los propietarios, el negocio, los empleados y la clientela de la empresa.**

## LA DIFÍCIL SUCESIÓN

---

Algunos investigadores han descrito la sucesión en la empresa familiar como un cambio en las responsabilidades y en el poder a lo largo del tiempo; cambio que se experimenta de modo diferente entre el sucedido y el sucesor.

Para lograr una sucesión eficaz la elección adecuada del sucesor es condición necesaria pero no suficiente, pues el plan del relevo generacional tiene que recibir la conformidad de los que tienen interés en la empresa. La existencia de una sucesión planificada da lugar a un proceso transparente, con capacidad para reducir la incertidumbre propia de todo relevo, que puede ser fuente de futuros conflictos y es un indicador de un relevo eficaz. Que el fundador tenga la capacidad para identificar al sucesor no garantiza que el resto de la familia se entusiasme con la elección. Se precisa que quien vaya a suceder al fundador demuestre disponibilidad y entusiasmo para tomar el control del negocio y que reúna las capacidades necesitadas para ello. Es obvio, pues, que el fundador confíe en el sucesor y que este se halle dispuesto para tomar el timón. Quienes tienen interés en la empresa, como son familiares, proveedores y financieros, pueden presentar resistencias al cambio de dirección, por miedo al futuro o por preferencias sobre la situación conocida frente a la por conocer.

Una sucesión eficaz demanda cuatro elementos:

- a- Claridad en la elección del sucesor.
- b- Calendario público y transparente del proceso de sucesión.
- c- Confianza en la capacidad del sucesor.
- d- Confort de los grupos de interés con el sucesor.



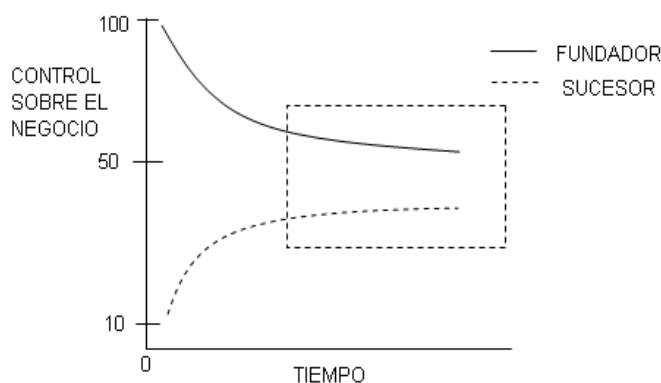
Lo que dependerá del grado de control que sucedido y sucesor tengan y perciban durante este proceso de relevo generacional. Es de esperar que cuanto más dispuesto esté el fundador para ser relevado más pronto dejará de controlar el negocio y transferirá parte de la propiedad al sucesor, dejando la gestión en manos del sucesor, quien formará parte de la Alta Dirección o incluso alcanzará la Dirección General del negocio. Es obvio pensar que conforme avance el proceso del relevo en la gestión, menor será el control percibido por el sucedido y mayor será el control percibido por el sucesor en la marcha de la empresa.

El proceso del relevo generacional es mucho más complejo que un simple ajuste de papeles y responsabilidades entre generaciones. Nuestra evidencia es que existe una cierta ausencia de mutualismo entre generaciones durante el proceso de sucesión. No se da una asociación clara entre disponibilidad para la sucesión y retirada del control por parte del fundador. Y es que la sucesión no es concebida de igual manera por parte del que se retira que por parte de quien va a asumir el poder.

En general el sucesor suele ir asumiendo el control que el sucedido no va cediendo; es decir, durante un largo periodo hay un largo solapamiento en las funciones de control entre las dos generaciones, lo que en algunos casos genera graves problemas, especialmente si el sucesor va ejerciendo cada vez más el liderazgo que el sucedido no deja, de modo que se pueden transformar en competidores, con el riesgo de dañar el funcionamiento de la empresa. Y es que una situación de confusión sobre quien lidera genera gran insatisfacción en ambas generaciones y en la propia familia.

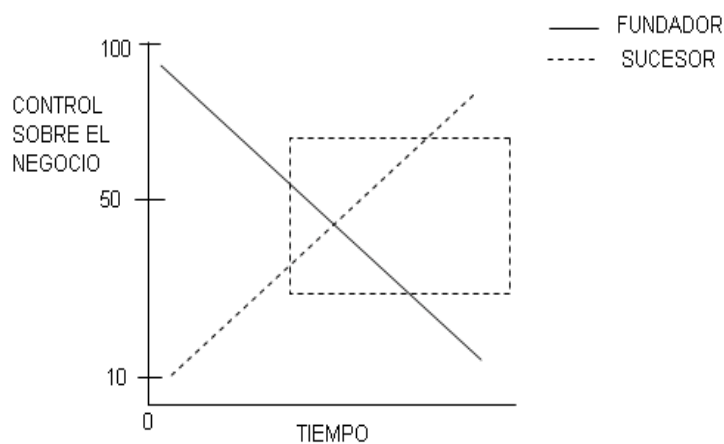
Esta etapa es complicada. Al fundador, a veces, le cuesta ceder el poder, aún habiendo designado sucesor, al notar que este va ganando en competencia y legítima autoridad. EL hecho de ser jefe de familia y jefe de empresa complica emocionalmente la salida de la gestión por parte del fundador.

La representación de cuanto afirmo se diagrama en la figura siguiente.



La zona enmarcada indica que el fundador no quiso ceder el control de la empresa de modo relevante, a medida que el designado como sucesor va adquiriendo poder y autoridad. Las dos generaciones compiten demasiado tiempo por ejercer el poder, poniendo en riesgo la relación paterno-filial y al propio negocio.

Sería mejor que el fundador fuese cediendo el poder progresivamente en tanto que el sucesor lo va asumiendo y va ganando capacidad y legítima autoridad. Este ajuste sería mutuo y teóricamente parecería el mejor, aunque no hay muchas experiencias de ese proceso que se diagrama a continuación.



## VI. SUCESIONES PATOLÓGICAS

---

Existen tres tipos de sucesiones que conducen al fracaso de la continuidad de la empresa. La sucesión lleva implícito decidir sobre la estrategia de la empresa familiar, sobre su organización y cultura, modos de gobernarla y modos de actuar con sus resultados.

Estas sucesiones patológicas se pueden etiquetar del siguiente modo: continuistas, indecisas y revolucionarias. Cada una de ellas tiene un modo diferente de abordar estrategias, organización, gobierno y modos de actuación.

### **Sucesión Conservadora**

**Definición:** El nuevo Consejero Delegado de diferente modo permanece dependiendo del anterior incluso retirado o fallecido. La sombra del antecesor continúa. Así que al fuerte liderazgo del sucesor sigue un período de conservadurismo y permanencia de estrategias y organización heredadas.

**Estrategia:** El nuevo Consejero Delegado no cambia objetivos, modelo de negocio, líneas de productos ni mercados. La estabilidad de esta estrategia se refleja en el énfasis puesto sobre los mismos valores y funciones, idénticas políticas y actividad. Se enfatiza el control de problemas y no el análisis de oportunidades. Se da una gran resistencia al cambio en épocas de turbulencia. El Consejero y el Comité de Dirección se orientan a cuestiones internas tales como eficiencia, operatividad y calidad, más que en ver como evolucionan los mercados.

**Organización y Gobierno:** Se congelan los valores y las pautas de interacción. Son los mismos de la etapa anterior. Continúan

idénticas jerarquías, rituales, esquemas de compensación y modos de comunicación. Siguen idénticos viejos asesores. El antecesor sigue opinando y supervisando.

**Consecuencias:** Penaliza a quienes en la organización quieren probar a hacer las cosas de modo diferente; rechazan el libre pensamiento y no atienden a los clientes con nuevas necesidades. Antes que tarde el mercado se erosiona, las ventas se estancan y los márgenes enflaquecen. Esto suele suceder cuando el fundador fue un potente empresario muy respetado y donde el control financiero permanece en manos de los seniors.

### **Sucesión dubitativa**

**Definición:** Los nuevos Consejeros Delegados se caracterizan por la indecisión. Quieren desarrollar algo propio pero no saben como hacerlo. Siguen teniendo un gran respeto a las políticas y tradiciones de los fundadores y de otro lado quieren ejercer su influencia y ser independientes. Vacilan entre esas actitudes, manifiestan dudas y se vuelven atrás en sus decisiones.

**Estrategia:** Las estrategias toman la forma de iniciativas imposibles de desarrollar pues se tienen que ajustar a las viejas tradiciones. Así que las nuevas estrategias de producto, de adquisiciones o de entrada de nuevos mercados son incongruentes con las estrategias actuales. La tendencia es dejar la estrategia a mitad del camino. Esta estrategia de parar y arrancar malgasta recursos y crea confusión.

**Organización y gobierno:** Se mantiene la vieja organización y se añaden nuevas unidades; que no se integran bien en la vieja organización entrando en tensión y conflicto. Las nuevas unidades son satélites poco efectivos. La vieja guardia y los jóvenes coroneles erosionan la cultura de la organización y los valores. No hay consenso.

**Consecuencias:** La empresa jamás define la nueva estrategia. Esta mezcla inconfortable de lo nuevo y lo viejo deja desconcertados a empleados y clientes y malgasta recursos que no van a ningún fin. Los competidores roban cuota de mercado ante tanta indecisión y el beneficio desciende.

### **Sucesión Revolucionaria**

**Definición:** El nuevo Consejero Delegado rechaza el legado de la vieja generación. Erradican totalmente prácticas del pasado y el mismo pasado. No son frecuentes estas revoluciones, pues el hijo revolucionario no suele entrar en el negocio o es desalentado por la anterior generación. Pero si toma el poder lo cambia todo.

**Estrategia:** Los cambios son drásticos, tanto en estrategia como en productos. Se desinvierte, expande, vende. El nuevo Consejero Delegado quiere dejar su impronta.

**Organización y Gobierno:** Reina el caos. Se cambian las relaciones, la información, las funciones, los valores, los objetivos, las compensaciones. Pero estos cambios no son acordes con las necesidades del negocio. La filosofía es radical.

**Consecuencias:** Se agotan los recursos. La rotación de ejecutivos es elevada, los clientes se desconciertan; aumenta el endeudamiento y se pierden competencias. Sucede en caso de conflicto entre "padre e hijo".

### **RAZÓN PARA ESTAS SUCESIONES PATOLÓGICAS**

Existen varias razones que tienen que ver con la dinámica familiar, la personalidad y estilo del Consejero Delegado, el contexto organizativo y de mercado.

## Dinámica familiar

Las tres sucesiones patológicas tienen que ver con la dinámica relacional entre padres e hijos, que se produce mucho antes de ceder la batuta y se basa en la historia de cada familia. Las relaciones padres-hijos influyen en la personalidad, escala de valores y comportamiento de los hijos.

En esta historia existen tres pautas disfuncionales:

- 1º) Ante un padre resuelto, triunfante, dominante puede surgir un hijo conservador y dependiente, carente de coraje para seguir su propia carrera en cuestión del negocio familiar.
- 2º) La idealización que se hace de los padres termina en oposición, negando las creencias y comportamientos de los padres, de modo que el hijo toma su propio camino. La idealización del padre genera oposición o atracción de lo diferente. El negocio familiar es símbolo del poder del padre y el hijo se rebela desmantelando la estructura empresarial.
- 3º) Cuando la idealización y la oposición quede sin resolver se entra en períodos de vacilación, propia de quien admira a los padres pero quiere ser el mismo. Como persona normal respeta al par que es independiente pero si los padres son narcisistas, inactivos, o muy controladores el hijo no sabe a que carta quedar.

**Nota:** Cada hijo toma un comportamiento diferente y cuando se alcanza el estado de sociedad de hermanos aparecen rivalidades que bloquean las decisiones.

## **Experiencia y personalidad**

Las experiencias de la vida son tan cruciales como lo son la base genética y determinan ambas la inteligencia, la ansiedad, la confianza, el optimismo. Luego esto influye con el comportamiento del líder.

Si el liderazgo anterior exhibe comportamientos caracterizados por dramatismo, suspicacias, obsesiones, depresiones no mitigadas, es normal que la sucesión sea conservadora, indecisa, rebelde.

## VII. DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LOS SUCESORES

---

Uno de los más graves problemas en el relevo generacional de la familia empresaria es el desarrollo del liderazgo de la generación que ocupará la dirección de la empresa. El relevo generacional es un largo proceso temporal cuyos ejes básicos y críticos son los siguientes:

- 1- El tipo de relación paterno filial.
- 2- La orientación a largo plazo del proyecto.
- 3- El grado de cooperación entre familiares.
- 4- La transmisión de saberes a la generación saliente.
- 5- El papel a jugar por los sucesores.
- 6- La percepción del riesgo que conlleva entregar el testigo.

El tipo de **relación paterno-filial** es crítico para el desarrollo del liderazgo. La siguiente generación puede aprender en charlas de café, en reuniones informales y en reuniones en las que aflore un enjuiciamiento equilibrado de las situaciones. Los tres modos son de gran valor pero deben ser programados por los que van a dejar la dirección.

En esa relación paterno-filial, que debe ser constructiva y positiva, ambas generaciones deben abordar las ventajas e inconvenientes de entrar a trabajar en la empresa y promocionar. Se debe hablar de flexibilidad y seguridad como ventajas y de austeridad y entrega como inconvenientes.



**La orientación largoplacista** de la familia empresaria respecto del negocio al disponer de sucesores facilita la planificación del desarrollo del liderazgo, pues la empresa tendrá una estrategia de supervivencia y adaptación por ese enfoque a largo plazo. En ese contexto los que ceden el mando deben empezar mandando hacer para que otros aprendan y luego deben dejar hacer para que la autoestima y autoconfianza se desarrollen en los nuevos dirigentes.

**El espíritu de cooperación** es crucial para el desarrollo del liderazgo. Ambas generaciones deben cooperar entre ellos mismos a la par que se debe fomentar la cooperación entre hermanos o primos hermanos. No habrá una sana cooperación si no se diseñan de modo compartido el modo de ejercer el poder y la cuantía de responsabilidad a asumir. La cooperación en el ejercicio del poder y la distribución cooperante de responsabilidades entre generaciones y dentro de cada generación es fundamental para desarrollar un liderazgo participativo.

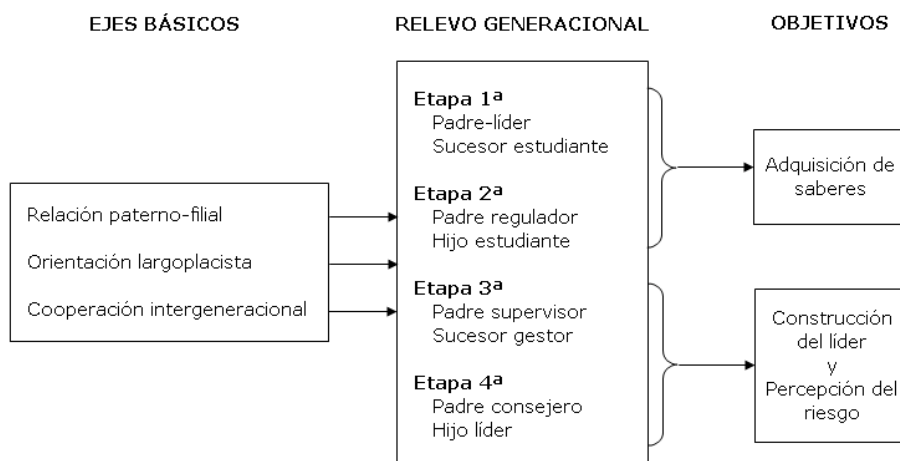
**La adquisición de conocimientos** durante todo el proceso del relevo generacional en la gestión es crucial para los nuevos gerentes. El relevo generacional es una carrera de relevos en la que la generación saliente va transmitiendo conocimientos y cediendo poder de gestión. En este duradero período las fases de transmisión de saberes pasan por un padre-líder y un sucesor-estudiante, seguido de la fase de un padre-regulador y un hijo-ayudante; luego el padre supervisor dejará que el hijo sea gestor y, por fin, el padre pasará a ser asesor de un hijo que ha llegado a ser líder.

**El arquitecto de la nueva gerencia** tiene un gran papel en el desarrollo del liderazgo de los sucesores. No se debe olvidar que el fundador fue explorador y pionero y que el sucesor posiblemente sea el creador de una nueva organización y un capitalizador de las ideas del fundador. Por tanto, en la construcción de la nueva gerencia deben ser aceptados los grados diferenciales entre los estilos de liderazgo del pionero y del continuador. Si esas diferencias

no son entendidas e incorporadas en el relevo generacional, los estilos se confrontarán en perjuicio del desarrollo del liderazgo del sucesor.

**La propensión a tomar riesgos calculados** es elemento esencial en el desarrollo del liderazgo. Los salientes que fueron arriesgados se transforman en seres conservadores, altruistas y cercenan la propensión a tomar nuevos riesgos por parte de los sucesores. Ese bloqueo impide el desarrollo del nuevo liderazgo, lo que debe ser tomado en consideración.

#### MODELO DE DESARROLLO DE LOS SUCESORES HACIA EL LIDERAZGO



## VIII. SUBEXPLORACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR FRATERNAL

---

Desde 1998 se conoce la subexplotación como la "tragedia de los anticomunes"; se denomina así aquella situación en la que ningún propietario tiene la potestad del uso exclusivo de un bien pero sí puede imponer sus condiciones para permitir a los demás propietarios acceder al uso de ese bien. Este escenario aparece en muchas empresas familiares dirigidas por un Administrador Único y también en sociedades fraternales de dos hermanos que bloquean mutuamente ciertas decisiones o en sociedades fraternales con hermanos propietarios que dirigen la empresa y otros familiares que, siendo propietarios, no trabajan en ella.

La "tragedia de los anticomunes" origina la subexplotación de un recurso en régimen de propiedad común, que no necesariamente toma la forma de condominio o de Comunidad de Bienes. Ocurre en la empresa familia con frecuencia que existen de facto, aunque no de jure, derechos de exclusión, por el cual un familiar (tío, hermano, sobrino) no solo usa el recurso (poder de gestión) sino que impide que otros tengan derecho a usar el poder que ostentan.

Ejemplos de esto los he observado con frecuencia. Por ejemplo, naves o locales, pertenecientes a la empresa familiar, que no se ponen en actividad bien por la empresa bien por terceros y quedan largo tiempo ociosos. Hermanos que cobran un sueldo pero que no trabajan adecuadamente para justificar ese sueldo. Decisiones que no se toman en Consejo de Administración por bloqueo de un hermano en el caso de la diada o continua abstención de otro hermano en el caso de una triada. La subexplotación de la empresa familiar se da cuando algún familiar no es social y familiarmente responsable y actúa siempre como un valladar obstruccionista.

Es evidente que la empresa familiar al menos en la fase fraternal es un recurso para la familia en régimen de propiedad psicológica común. En esta situación se suele producir subexplotación de los recursos de la empresa porque con frecuencia los derechos de propiedad se ejercen no con la finalidad de usar el recurso sino la de impedir su uso al resto de los propietarios o exigiendo una carga elevada para que otro lo utilice. Los familiares no son capaces de llegar a un acuerdo para poner precio al uso del recurso y este se deja sin actividad.

En el caso de sociedades de primos hermanos en el que la propiedad está atomizada se da con frecuencia la subexplotación de la empresa, cuando no su paralización. Parece como si fuera irremediable la tragedia en el caso de varios hermanos o muchos primos hermanos. Esta situación de subexplotación no solo se da en los casos de herencias que quedan baldías por el veto de un comunero sino en empresas de hermanos y primos hermanos que quedan paralizadas por que no llegan a un acuerdo sobre quien debe dirigir el negocio.

La experiencia me dicta que una empresa familiar queda paralizada (subexplotación) cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Cuando algún familiar propietario tiene gran poder y logra que se interiorice el coste social, actuando como un oligopolio o monopolio. Es el caso del padre que no amplía el negocio o los hermanos que dirigen cómodamente la empresa excluyendo de la decisión a otros hermanos.
- b) Cuando hay algunos hermanos que no participan en el coste social pero que tampoco presionan para que la empresa crezca y se desarrolle.

- c) Cuando hay un familiar que ejerce su derecho de veto en la toma de decisiones colectivas.

Aunque en esta reflexión hablo de subexplotación es más común que la familia o algunos familiares sobreexploten el negocio, actúen de polizones y lo desangren porque no han interiorizado el coste social de la empresa y actúan de modo miope.

La pérdida de bienestar social en la familia aumenta cuando se pasa de sociedad de director – fundador a sociedad de hermanos y de ésta a sociedad de primos hermanos, dado el poder de exclusión que ejercen algunos de ellos. Por ello, la tendencia, a partir de la sociedad de primos hermanos, es a una nueva concentración del poder bien por sindicato de mandato de propietarios bien mediante reducción de su número por compraventa interna, bien vendiendo el negocio a un tercero, ajeno a la familia.

## X. COROLARIOS TRAS ESTA REFLEXIÓN

---

1. Las empresas familiares deben prestar gran atención a la planificación del relevo generacional.
2. El relevo generacional es un proceso que demanda muchas energías, requiere un horizonte de medio y largo plazo y un espíritu cooperante y de colaboración.
3. El relevo generacional no debe quedar en olvido en un escenario de crisis externa a la empresa, aunque la empresa viva en un mercado recesivo y una sequía de fuentes de financiación.
4. El relevo generacional es el único proceso que permite que el presente se haga futuro al igual que el pasado se ha hecho presente.

## **PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

### *Serie: Investigación*

**Enero 2005**

*"Los factores claves para un pacto en la familia empresaria"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

**Junio 2005**

*"Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Enero 2006**

*"Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Junio 2006**

*"La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Enero 2007**

*"La constelación de la red familiar relacional"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Junio 2007**

*"Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

### *Serie: Reflexión*

**Octubre 2005**

*"El economista y el género femenino"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Marzo 2006**

*"Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Octubre 2006**

*"Comunicación en la empresa familiar"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Marzo 2007**

*"El factor familia en la organización de la empresa familiar"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Octubre 2007**

*"El relevo generacional en la empresa familiar"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Marzo 2008**

*"La estructura reticular de la familia empresaria"*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo.

*Serie: Investigación*

Enero 2008

***"El padre líder en la Empresa Familiar"***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2008

***"Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados"***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2009

***"El género femenino en la empresa familiar cordobesa"***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2009

***"El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría"***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2010

***"La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro"***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2010

***"El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba"***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

*Serie: Reflexión*

Octubre 2008

***"Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica"***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Marzo 2009

***"Visión sicodinámica de la familia empresaria"***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Octubre 2009

***"La organización y toma de decisiones en la familia empresaria"***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Marzo 2010

***"La familia empresaria ante la crisis económica"***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.



La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de once años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Reflexión aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de nuestros seminarios.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR  
DIRECCIÓN: EDIFICIO PEDRO LÓPEZ DE ALBA. C/ ALFONSO XIII, 13  
E - 14071 CÓRDOBA  
TLFN: 957-218747/957-212063