

# TERCER SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



Colabora:



Desde 1866 al  
servicio de la  
seguridad jurídica

Buenos Aires, 11 de Marzo de 2014

## MARIO DE GANDARILLAS MARTOS

- Abogado y Master en Terapia Familiar, Clínica Zurbano Madrid.
- En la actualidad, dirige una red internacional de profesionales y despachos en España, Méjico y Sudamérica que ofrecen servicios de asesoramiento y consultoría a familias empresarias, además de participar en varios Consejos de Familia /Administración en calidad de asesor externo.
- Ha desarrollado gran parte de su carrera profesional en el sector de la consultoría. Antes de trabajar por cuenta propia, ha sido Asociado Senior, responsable de las línea de consultoría de empresa familiar del despacho Garrigues para España, Portugal y América Latina y, con anterioridad, Gerente de la consultora Unilco para el mercado español y portugués.
- Es miembro del Consejo Superior de la Fundación Heres.
- Es miembro del claustro docente del Curso Superior para profesionales, asesores y consultores de empresa familiar de la Fundación Nexia.
- Colabora habitualmente con Cámaras de Comercio, Asociaciones empresariales, Entidades Financieras y Escuelas de Negocios en el desarrollo de contenidos sobre empresa familiar.

## Objetivos de la sesión

1. Comprender el verdadero alcance que un proceso de sucesión tiene en una empresa familiar.
2. Presentar la totalidad de elementos y agentes que intervienen en el proceso de sucesión de una empresa familiar.
3. Explicar algunas de las alternativas.
4. Poner sobre la mesa los aspectos que todo profesional involucrado en este tipo de procesos debe conocer.
5. Visión práctica.

# Introducción

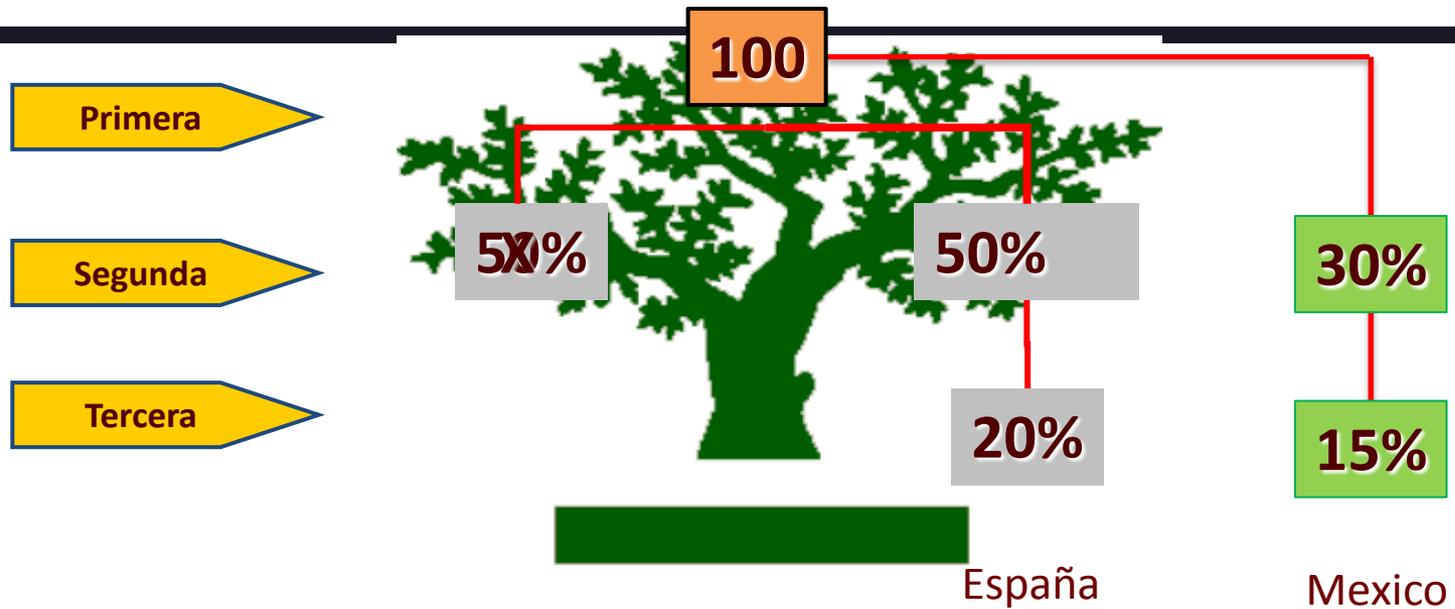
“ El proceso sucesorio se abre como respuesta necesaria a la naturaleza finita de las personas, como resultado de un suceso inesperado y a veces, es fruto de un **PROCESO DE REFLEXIÓN PROFUNDA**”

## DEFINICIÓN:

Un proceso sucesorio es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante un **periodo de tiempo**, realizadas bajo el **control del sucedido**, que desembocan de **forma programada** y con las **correcciones** necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por el sucesor de la misma familia\*

¿Hay sucesión cuando el sucesor no es de la familia?

*\* Modest Guingoan y J.M. Llauradó.*



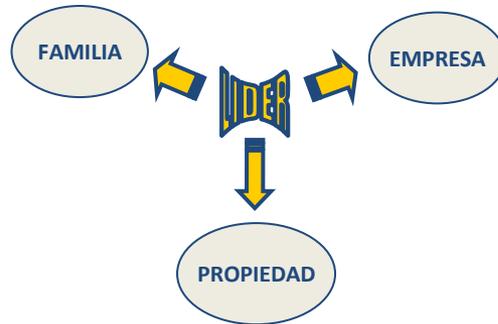
La esperanza de vida media de las empresas no familiares es de 60/70 años\*.  
 Las causas de la mortandad en la empresa familiar son muy distintas de las no familiares.  
 Aquellas empresas familiares que han superado la tercera generación suelen tener un denominador común



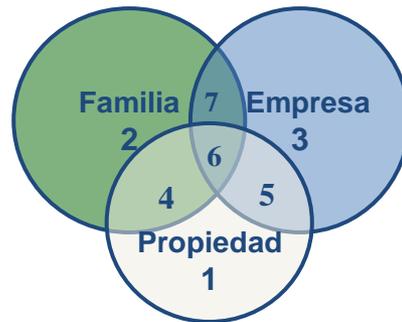
Cada generación ha aprendido a gestionar sus conflictos y con ello a encontrar las soluciones mas asumibles en cada momento.

\* Ernesto Poza

## Tipologías: La sucesión clásica

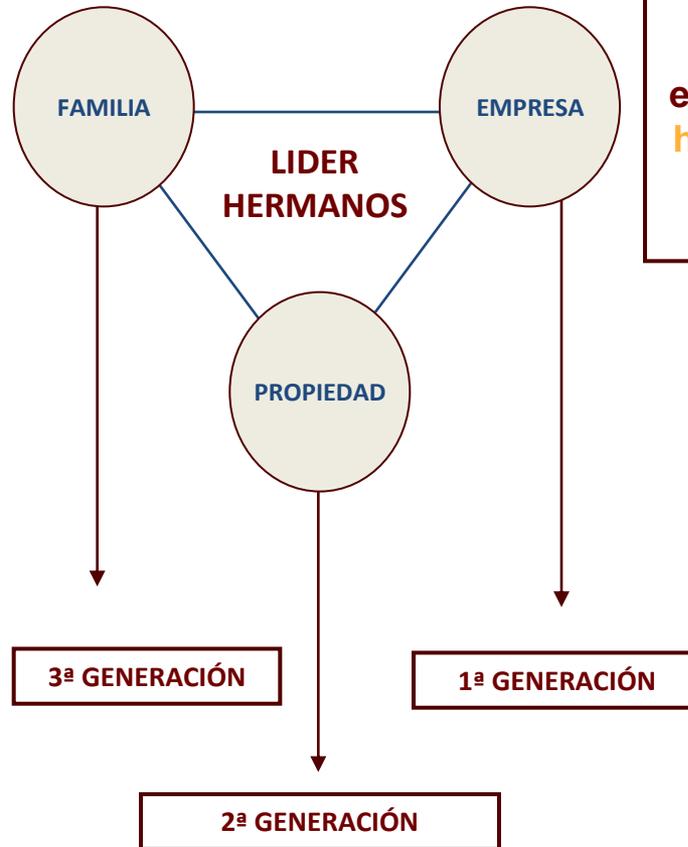


Además de los conflictos típicamente empresariales, irrumpen con fuerza “**otros**” que el empresarios no está acostumbrado a gestionar y que tienen un denominador común



1. Accionistas
2. Miembros de la familia, no accionistas
3. Trabajadores/ejecutivos no familiares, no accionistas
4. Miembros de la familia propietaria que no trabajan
5. Trabajadores/ejecutivos y propietarios no familiares
6. Miembros de la familia, trabajadores/propietarios y accionistas
7. Miembros de la familia, no accionistas que trabajan

## Tipologías: La sucesión de co-fundación

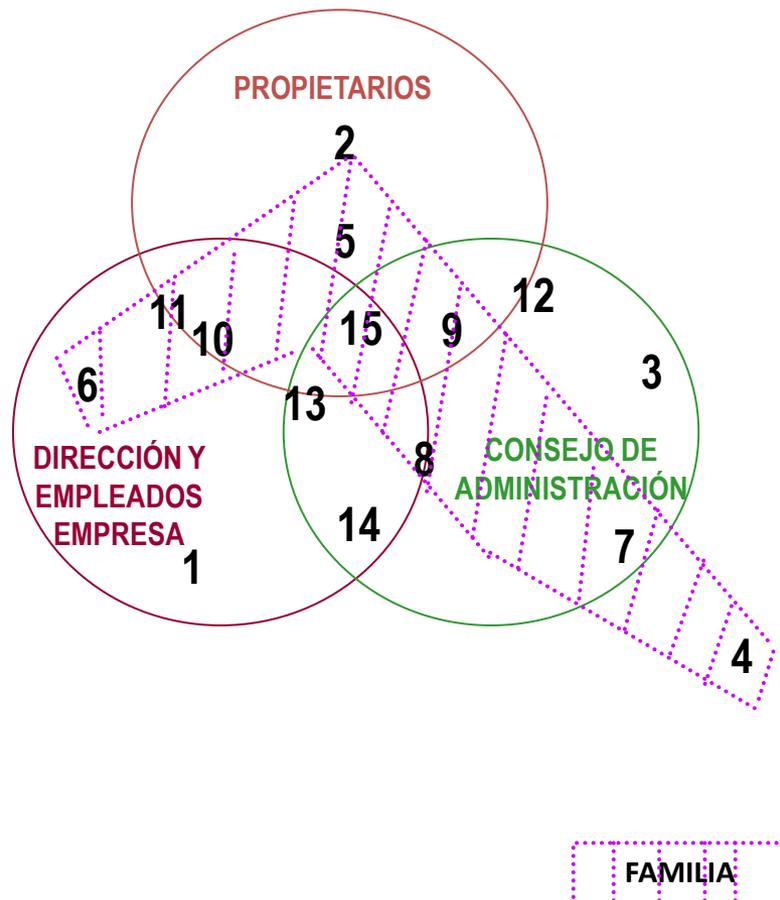


**Conflictos típicos de cualquier organización empresarial: mercado, clientes proveedores estrategia, riesgo, financiación, crecimiento etc., hasta que dejamos de actuar como empresarios socios y empezamos a actuar como padres: incorporación hijos/liderazgo/retribución etc.**



**LA COMPLEJIDAD VA EN AUMENTO...**

## La complejidad



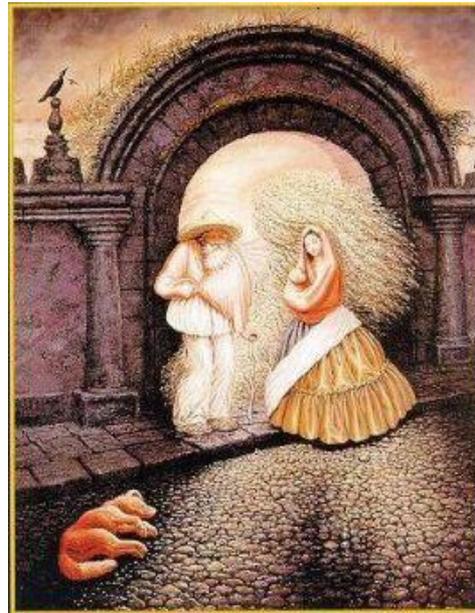
1. Solo Dirección y Empleados.
2. Solo Propietarios.
3. Solo Consejo.
4. Sólo Familia.
5. Familia y Propietarios.
6. Familia, Dirección y Empleados.
7. Familia y Consejo.
8. Familia, Dirección y Empleados y Consejo.
9. Familia, Consejo y Propietarios.
10. Familia, Propietarios, Dirección y Empleados.
11. Propietarios, Dirección y Empleados.
12. Propietarios y Consejo.
13. Propietarios, Consejo y Dirección y Empleados.
14. Dirección y Empleados y Consejo.
15. Familia, Propietarios, Dirección y Empleados y Consejo.

# ¿Qué ven aquí?

Casi nada es lo que parece

Cada generación tiene una visión diferente

Todo es relativo



Estado de ánimo

Ciclo vital

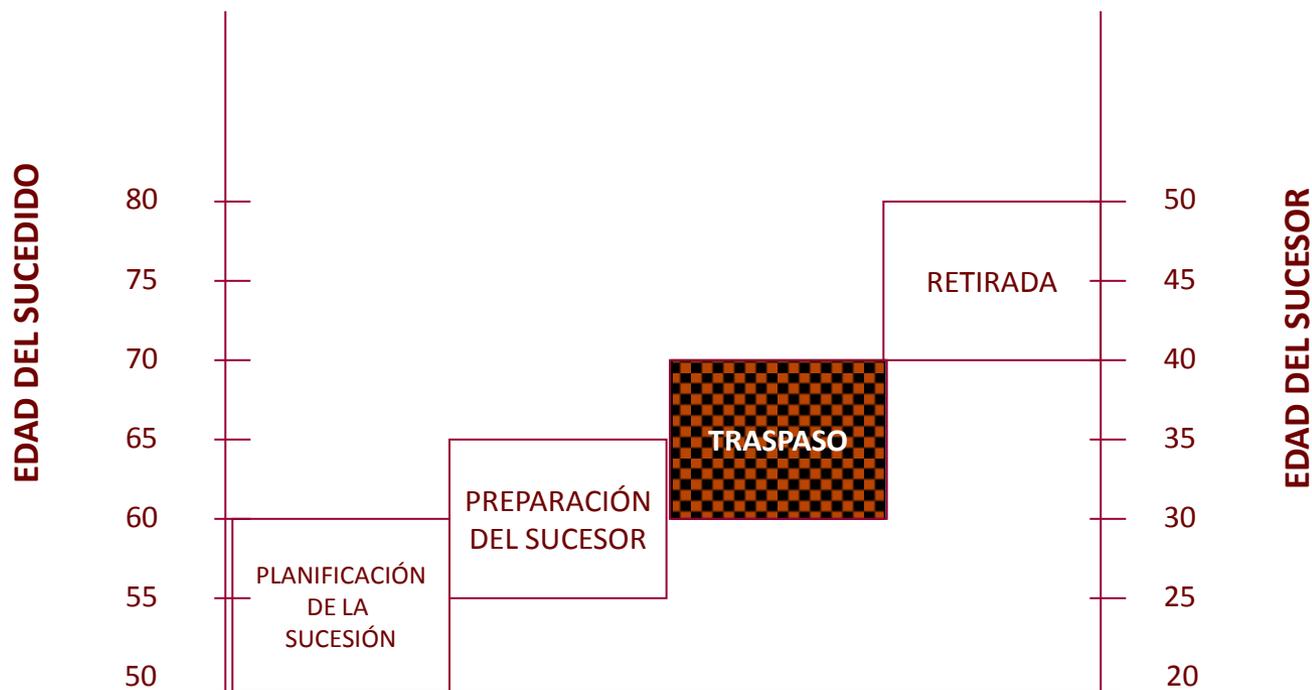
Enfoque subjetivo

## ¿Cuándo empezar la sucesión?

1. Cuando el líder actual da más importancia al valor de perpetuar la empresa que a su propia ambición.
2. Cuando acepta que su principal misión es preparar el proceso sucesorio.
3. Cuando actúa en consecuencia con generosidad, profesionalidad y visión de futuro.
4. Cuando sabe cambiar su papel de actor por su papel de mentor.



# Calendario en la sucesión



**LA SUCESIÓN NO DEBERÍA SUPERAR LOS 65/70 AÑOS DEL SUCEDIDO NI LOS 45 DEL SUCESOR PARA NO ANQUILOSAR LA EMPRESA NI DESMOTIVAR AL POSIBLE SUCESOR.**

# La sucesión de empresa familiar. Encuesta en EEUU 1997.

## CONVENIENCIA DE LA EXISTENCIA DE UN PLAN DE SUCESIÓN:

RESPUESTA SÍ	93.33%.
RESPUESTA NO	6.67%.
SE IGNORA	0,00%.

## La sucesión de empresa familiar. Encuesta en España 2005.

### Se ha adoptado alguna decisión acerca de la sucesión

RESPUESTA SÍ	6.07%.
RESPUESTA NO	73.33%.
SE IGNORA	20.60%.

### Hay algún plan de orientación para el ingreso de las nuevas generaciones en la empresa familiar.

RESPUESTA SÍ	1.47%.
RESPUESTA NO	80%.
SE IGNORA	18.53%.

## Premisas de partida

1. Que la sucesión sea un proceso y no un suceso.
2. Participación del sucedido, sucesor/es, familia y organización: proceso de comunicación. “ASERTIVIDAD”
3. Que se valore si los candidatos han crecido fuera de la empresa familiar:
  - Se demuestra la valía propia.
  - Se reafirma la confianza.
  - Se amplían los horizontes.
  - Se valora la exigencia externa.
  - Se evalúan los resultados.
4. Que la incorporación del sucesor aporte valor añadido a la empresa.

5. Que se resuelva la sucesión tanto en la gestión como en la propiedad.
6. Que se clarifiquen los roles de los miembros de la familia (accionistas activos y pasivos) ahora y en el futuro.
7. Que durante el proceso se incremente al máximo posible la comunicación activa dentro de la familia.
8. Ser conscientes de que la sucesión no es solo cambiar a una persona por otra.
9. Que los acuerdos se plasmen en un documento (plan de sucesión escrito).

# Plan de sucesión (I)

Conjunto de acuerdos fijados en el seno de una familia empresaria con el objetivo de facilitar el relevo generacional, lo que implica tomar decisiones sobre:

1. Modelo de Gobierno
2. Modelo de Gestión
3. Estructura de la Propiedad / Modelo Societario
4. Recursos Económicos de la familia empresaria

El Plan de Sucesión es diferente al Protocolo Familiar, si bien es cierto que en ocasiones es el motivo que provoca la decisión de iniciarlo, integrando el Plan de Sucesión dentro del Protocolo.

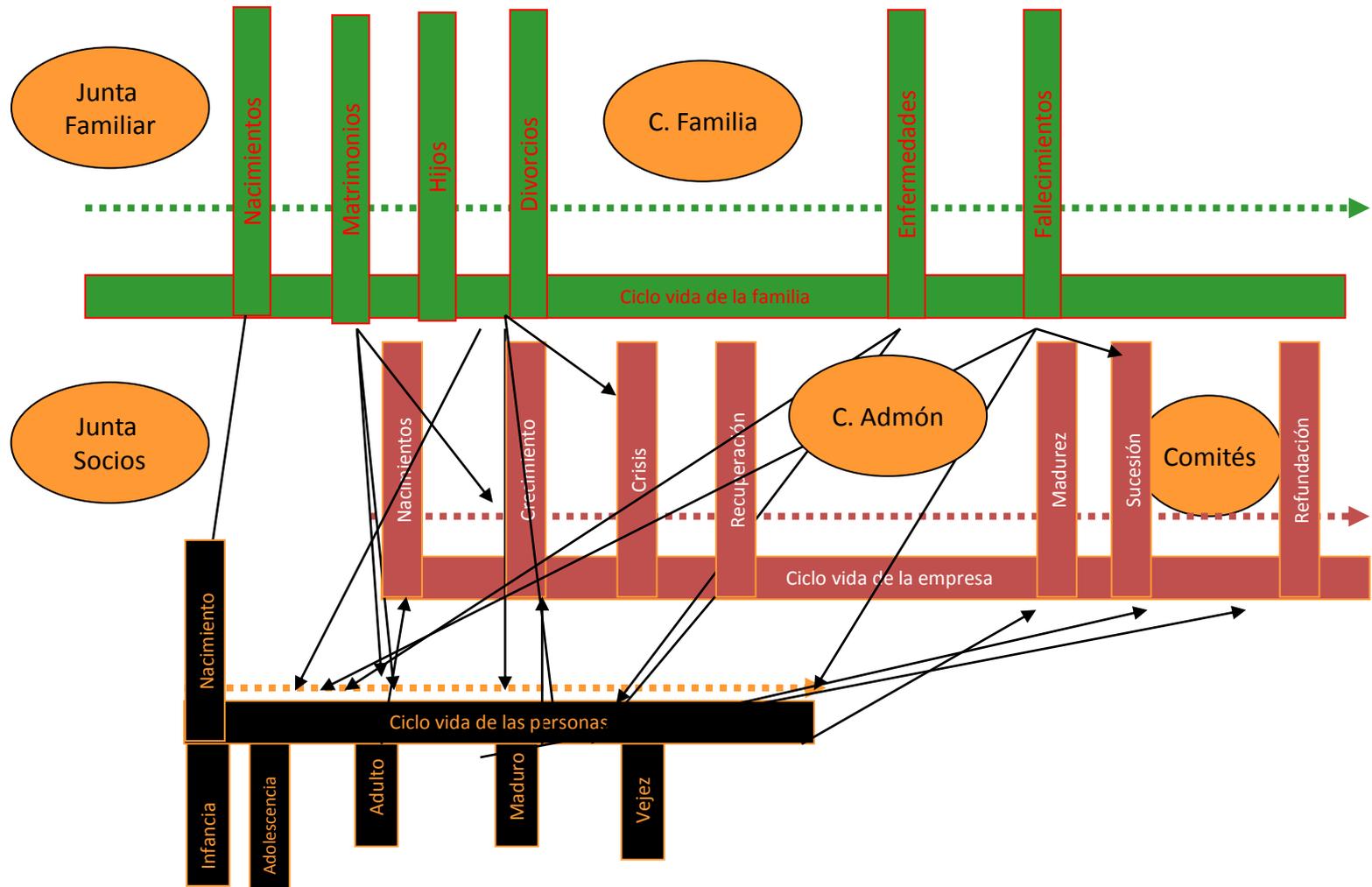


### ¿Quiénes deben participar en la elaboración del Plan de Sucesión?

1. Sucesor y sucedido
2. Accionistas
3. Familia
4. Miembros No Familiares de la organización



# ¿Por qué deben participar?



### ¿Cómo deben participar?

1. El Consejo de Administración (Directorio)
2. El Consejo de Familia.
3. La Junta General de Propietarios (Accionistas).
4. La Asamblea Familiar.
5. El Comité de Conflictos.
6. Otros.



¿QUÉ HACEMOS SI NO TIENEN NADA DE ESTO?

# Ventajas de una sucesión planificada

## PARA EL SUCEDIDO

1. Le permite diseñar su retirada.
2. Verificar el desarrollo de las fases.
3. Le prepara mejor para la nueva situación
4. Es señal de sabiduría.
5. Se puede ajustar al reloj.

## PARA LA FAMILIA

1. Evita problemas.
2. Permite la preparación.
3. Adopción de criterios racionales.
4. Se valoran alternativas.
5. Se facilitan las compras de acciones.
6. Hay planificación.

## PARA LA EMPRESA

1. Evita intranquilidades.
2. Permite la preparación y planificación.
3. Se valoran alternativas.
4. Se pueden corregir las equivocaciones.

# Preguntas que deben ser tenidas en cuenta en el plan de sucesión (I)

## Todas las partes, sobre el posible Sucesor:

1. Es una alternativa clara para hacerse cargo.
2. Encaja con las necesidades estratégicas de la empresa.
3. Tiene la necesaria experiencia externa y/o interna y formación empresarial.
4. Conoce bien la empresa familiar y le gusta.
5. Se ha ganado el respeto de los empleados, la dirección y la familia.
6. Tiene su propio equipo (leal) situado en la cima de la compañía.
7. Realmente, tiene ambición y desea dirigir la empresa familiar.

# Preguntas que deben ser tenidas en cuenta en el plan de sucesión (II)

## El propio Sucesor:

1. ¿Me motiva plenamente trabajar para la familia?
2. ¿Tengo otras alternativas mejores?
3. ¿Estoy dispuesto a aguantar las presiones familiares?
4. ¿Acepto las Ventajas e Inconvenientes de la empresa familiar?
5. ¿Qué pasa si digo - NO?
6. ¿Soy realmente el sucesor adecuado?

## Preguntas que deben ser tenidas en cuenta en el plan de sucesión (III)

### Todos sobre la Empresa:

1. ¿Conozco bien la empresa de la familia?
2. ¿Cuáles son sus Puntos Fuertes y Débiles (DAFO)?
3. ¿Cuál es su situación financiera?
4. ¿Cuál es su capacidad gerencial?
5. ¿Tiene futuro su actividad empresarial?
6. ¿Es adecuado su funcionamiento y estrategia actual?

# Preguntas que deben ser tenidas en cuenta en el plan de sucesión (III)

## El sucesor sobre la Familia:

1. ¿Cuento con su total apoyo?
2. ¿Está la familia involucrada?
3. ¿Cuáles serán sus exigencias futuras?
4. ¿Pondrán recursos si se necesitan?
5. ¿La familia merece mi sacrificio?
6. ¿Hay coincidencia de objetivos?

# Preguntas que deben ser tenidas en cuenta en el plan de sucesión (IV)

## Todos sobre la Propiedad:

1. ¿Está clara la Propiedad Accionarial?
2. ¿Están claras las relaciones futuras?
3. ¿Hay espíritu de permanencia accionarial / es necesario hacer algún ajuste?

# Los problemas más habituales en la sucesión (I)

## El Entorno Familiar genera:

1. Otros familiares aspirantes al puesto /Expectativas frustradas.
2. El papel de los cónyuges
3. Exigencia de resultados.
4. Igualdad en la propiedad / derechos.
5. Demanda de información.

## Los problemas más habituales en la sucesión (II)



### El Entorno del Sucedido genera:

1. Incertidumbre sobre el futuro
2. Sensación de vacío.
3. Preocupación por el destino del “hijo económico”
4. Rencuentro con el cónyuge: “segundo matrimonio”
5. Aseguramiento económico.

## El propio Sucesor está condicionado por:

1. Búsqueda de resultados rápidos.
2. Incapacidad sobrevenidas.
3. Asunción de riesgos excesivos.
4. Aceptación inconsistente.
5. Miedo al fracaso.

## La propia Organización está condicionada por:

1. Resistencia al cambio.
2. Incertidumbre.

Cada Grupo Familiar debe buscar sus propias alternativas adecuadas al:

1. Tipo de Familia: valores y cultura familiar
2. Tipo de Empresa: estructura y complejidad

Casi siempre el desarrollo de un Plan de Sucesión pone sobre la mesa la siguiente reflexión:

1. EMPRESA FAMILIAR DE CAPITAL Y TRABAJO FAMILIAR
2. EMPRESA FAMILIAR SÓLO DE CAPITAL FAMILIAR



- Hoteles Riu, con más de un centenar de establecimientos en España, el Caribe, el Mediterráneo Oriental y África, es en la actualidad un negocio en manos de la tercera generación.
- Los hermanos Carme y Lluís Riu ejercen de primeros ejecutivos del grupo como consejeros delegados, formando un tándem directivo, al mismo tiempo que representan a sus ramas familiares, desde que en abril de 1998 falleció su padre.
- Esta original fórmula de llevar la empresa, en realidad, reproduce el modelo de organización jerárquica que se aplica en toda la cadena Riu: dos directores llevan cada hotel, se reparten el trabajo pero tienen un único objetivo: que el establecimiento funcione a la perfección en todos los ámbitos. Así, cada hotel cuenta con dos directores especializados: uno en producción y el otro en atención al cliente. Ambos trabajan conjuntamente "como en una partida de tenis de dobles: o ganan los dos o pierden los dos". Esta misma fórmula, ahora, se aplica en la cúpula.

## Algunas ejemplos públicos (II)



- Los hermanos Adolf y Rudolf Dassler fueron unos grandes rivales. Ese fue el motivo que les impulsó a fundar dos de las mayores marcas de ropa deportiva: Adidas y Puma. En 1924 heredaron la empresa de calzado de su padre y durante unos años compartieron su gestión, pero al término de la Segunda Guerra Mundial sobrevino la ruptura entre ambos: Rudolf fundó su propia firma, Puma, y su hermano (Adi para los amigos) hizo lo propio con Adidas. Desde entonces entablaron una guerra comercial sin cuartel que han perpetuado sus descendientes.



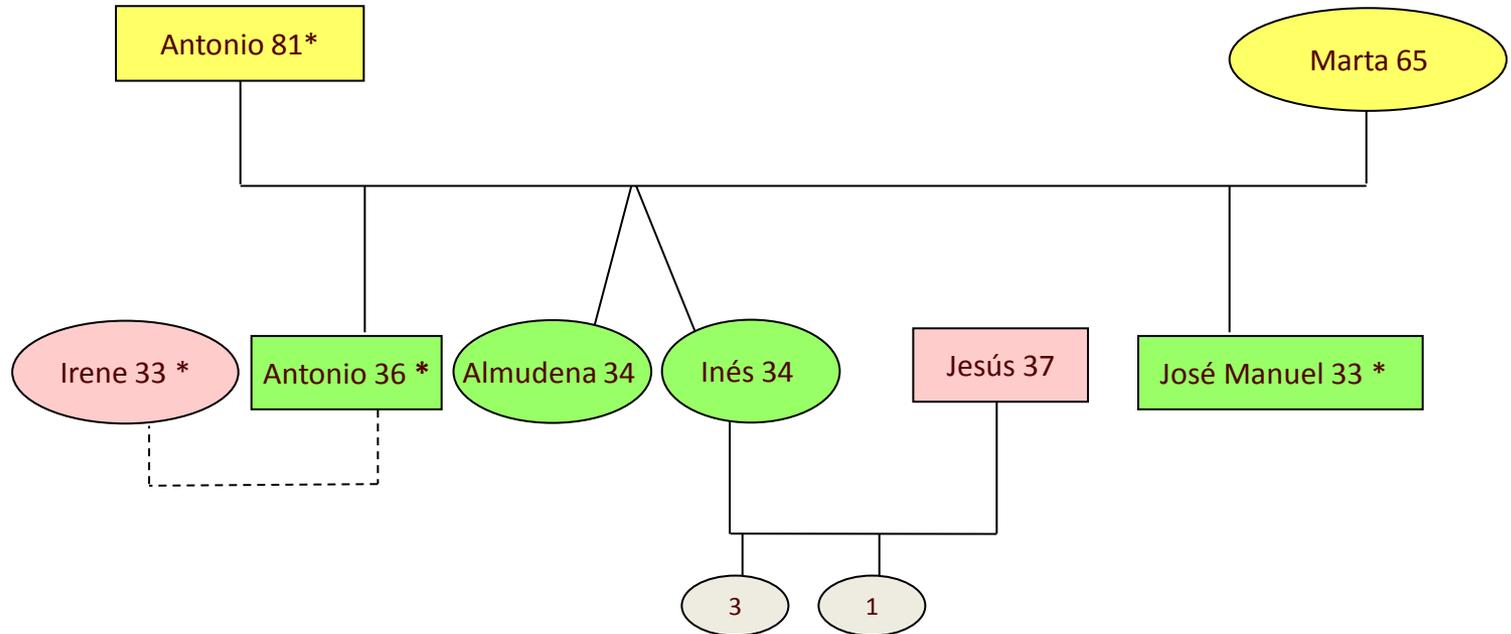
- La rivalidad familiar ha generado dos prósperos imperios, pero ¿qué habría pasado si Adi y Rudolf hubieran seguido unidos? Quizás Nike no ostentaría hoy el liderazgo mundial de su sector.

Antonio es un empresario de éxito que, a sus 81 años sigue dirigiendo su compañía en colaboración de dos de sus cuatro hijos. Antonio, el mayor, aun no teniendo formación reglada, es una persona que desde el principio se ha implicado y su trabajo ha resultado ser fundamental para la compañía, que se ha visto seriamente afectada por la inestabilidad del mercado. José Manuel, el pequeño, a pesar de tener una formación más adecuada para el mundo de la empresa y llevar más de cinco años incorporado, no ha resultado ser tan eficaz como Antonio, que es quien cada vez que hay problemas se enfrenta a clientes, proveedores o personal y los resuelve con eficacia.

Desde hace un par de años Antonio está poniendo sobre la mesa la necesidad de planificar el futuro ya que, desde su punto de vista, hay varios asuntos que le preocupan. Cada vez que saca el tema, su padre se cierra en banda pues, para él, sus cuatro hijos son iguales. Además, piensa que, mientras él esté a la cabeza del Grupo familiar, no hay por qué plantear ciertas cuestiones.

Antonio tiene la sensación que las únicas personas que le entienden son su novia, Irene, quien se convertirá en su esposa en primavera y sus hermanas Inés, que trabaja en un prestigioso despacho y ha tenido que pelear muy duro para hacerse un hueco entre sus compañeros y Almudena, quien trabaja como medico residente en el Hospital de Navarra.

En la última comida de navidad, Antonio, desbordado por las circunstancias y el desgaste de los últimos meses, plantea a toda su familia la necesidad de planificar, en un plazo muy corto, tanto la jubilación de su padre como la necesidad de dar una salida a su hermano, con quien se siente incapaz de trabajar. La tensión que se genera está a punto de provocar que Don Antonio, le pida a su hijo mayor que se vaya de la mesa. Sin embargo la oportuna intervención de Inés y su madre consiguen controlar la situación...



- Primera generación
- Segunda generación
- Tercera generación
- Familiares políticos

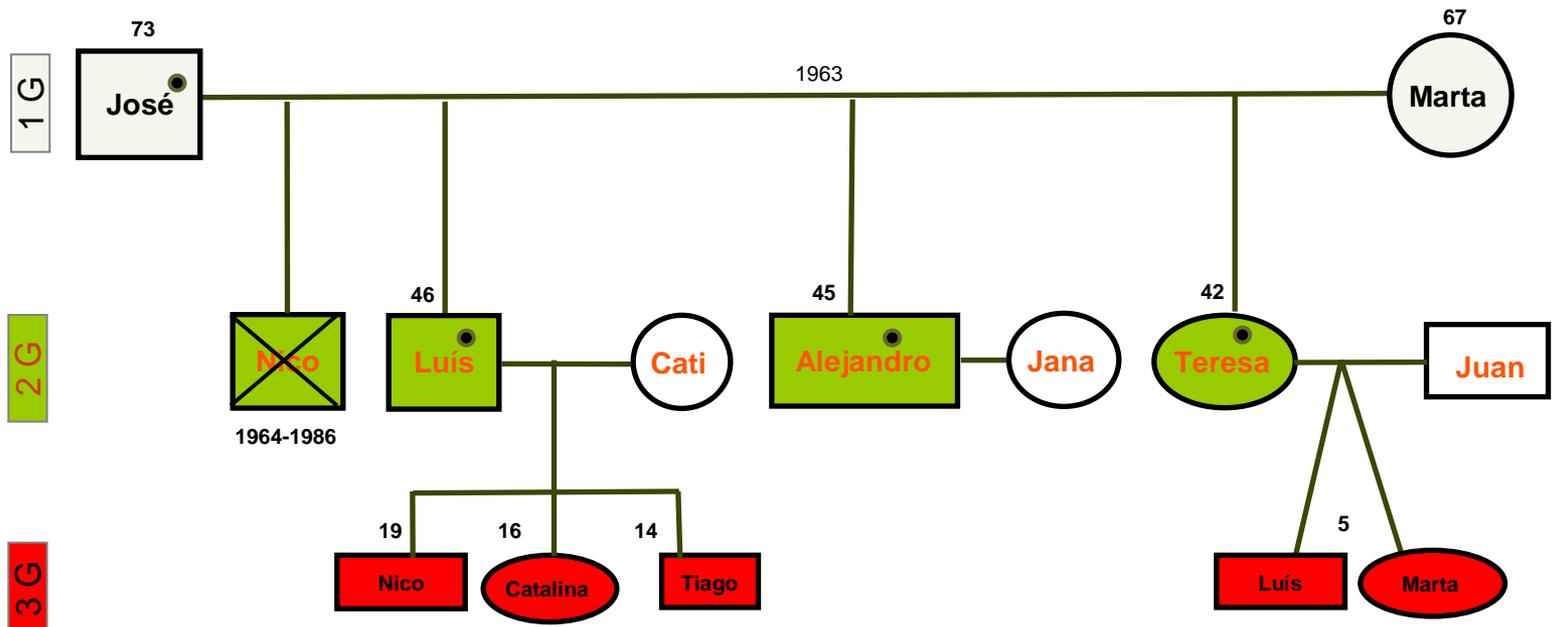
Alejandro ya se estaba cansando de Luís, su hermano mayor. Bueno, en realidad, el primogénito había fallecido en un accidente con 22 años y desde entonces, la relación de su padre con su hermano Luís se había vuelto muy estrecha. Desde luego, por la diferencia de edad no sería, porque se llevaba un año escaso con él. Tampoco por capacidades porque, de hecho, Luís había entrado a trabajar en la empresa al terminar el colegio y él, en cambio, había seguido estudios universitarios. Más tarde, había trabajado en una empresa proveedora del negocio familiar y, tras un periodo de dos años, había optado por incorporarse a la empresa de su padre.

Al entrar, cinco años atrás como Director de Operaciones, dejó que Luís lo guiara hasta conocer los entresijos del negocio. Pero, a estas alturas, ya estaba harto de que quisiera hacer de hermano mayor también en el trabajo y que las opiniones que él tenía acerca de cualquier asunto de la empresa partieran de un descrédito, simplemente porque había llegado más tarde y porque Luís se sentía con más autoridad, amparado en el favor paterno. 18

¿Por qué su padre había decidido darle más poder que a los demás?  
¿Presuponía que por ser el que más tiempo llevaba trabajando allí tenía más capacidad que el resto? ¿A fin de cuentas, qué había demostrado Luís fuera de la protección de la empresa familiar?

Teresa, su hermana pequeña, estaba en medio de todo: por un lado escuchaba con paciencia las quejas de Alejandro y las de algunos compañeros de trabajo que hacían poco por esconder su descontento ante la forma en que Luís lideraba la empresa. Y, por el otro, era incapaz de disimular la afinidad y el especial afecto que sentía por Luís al que estaba muy unida desde la muerte de su hermano mayor.

La tensión cada vez era más evidente, pero sus padres parecían no darse cuenta de nada...



**¡MUCHAS GRACIAS!**

**Contacto**

**MARIO DE GANDARILLAS MARTOS**

**mgandarillas@dgma.es**

**Oficinas Madrid**

C/ Alonso Cano, 62  
Madrid 28003  
Telf. 609 44 70 98

**Oficinas Barcelona**

C/ Llaceres, 13  
Barcelona 08172  
Telf. 607 21 55 58