

Ensayo

La sucesión en la empresa familiar: guía metodológica para su implementación

Succession in the family business: a methodological guide for its implementation

Fecha de recepción: 2022-07-20 • Fecha de aceptación: 2022-10-18 • Fecha de publicación: 2023-01-10

Camilo Carballo Baños¹

Universidad Metropolitana, Ecuador

camilolex.1986@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0884-3040>

Glenda Aracely Castellano Castellano²

Estudio Jurídico Troya Camacho y Asociados, Ecuador

acastellano@tycabogados.com

<https://orcid.org/0000-0002-0393-6256>

Resumen

El estudio del fenómeno sucesorio dentro de una empresa familiar se ha convertido a lo largo de los tiempos en un aspecto de vital importancia para la continuidad y permanencia del negocio familiar en el mercado. El principal problema radica en cómo diseñar un proceso sucesorio que garantice un relevo generacional exitoso, con qué tiempo debe comenzar a implementarse este proceso sucesorio y cuáles son los aspectos que no deben quedar fuera de él, entre otras interrogantes. Teniendo en

cuenta lo anterior, el propósito de este trabajo consiste en ofrecer una guía sucesoria que contenga las pautas a seguir para poder implementar un procedimiento sucesorio exitoso.

Palabras clave: diagnóstico situacional, familia, guía de fuentes de información, sucesión, procedimiento legal

Abstract

The study of the succession phenomenon within a family business has become over time an aspect of vital importance for the continuity and permanence of the family business in the market. The main problem lies in how to design a succession process that guarantees a successful generational handover, how soon this succession process should begin to be implemented and which are the aspects that should not be left out of it, among other questions. Taking into account the above, the purpose of this paper is to offer a succession guide containing the guidelines to follow in order to implement a successful succession procedure.

Keywords: situational diagnosis, family, information sources guide, inheritance, legal proceedings

Introducción

Conforme transcurren los años, la empresa familiar se ratifica como un activo de gran importancia para la economía española. Se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, el 89% sobre el total de las empresas que existen en el país. Actualmente este tipo de compañías se ha convertido en el mayor generador de empleo en España, creando el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1% del PIB del sector privado. Es un fenómeno con un alto nivel de desarrollo, no solo en España, sino también en la Unión Europea donde se estima la existencia de 17 millones de empresas que son familiares y que generan 100 millones de empleos. En otro mercado referente como Estados Unidos, las empresas familiares estimadas ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado¹.

A lo largo de los años aumenta el número de trabajos e investigaciones relacionadas con las empresas familiares. Cada una con aportes diferentes que en su conjunto contribuyen al perfeccionamiento e implementación de técnicas encaminadas a buscar aquella relación armónica que deberá existir entre la empresa y la familia. Y es que esa gran combinación (familia-empresa) es una de las tantas ventajas que tienen las empresas familiares y a la vez llegan a ser su eslabón más débil al punto de sentenciar su fracaso, sobre todo cuando no están correctamente delimitadas las cuestiones familiares respecto a las de la compañía. La sucesión en el mando de este tipo de compañías es el momento más difícil al que sus miembros se deberán enfrentar ya que, a pesar de los intentos por tratar de sobrevivir generación tras generación, en realidad muy pocas empresas familiares son las que logran subsistir a estos cambios generacionales.

Se impone una pregunta entonces: ¿por qué este fracaso mayoritario en el relevo generacional? Algunas de las razones pueden deberse a no saber cuándo y cómo comenzar con la implementación del proceso sucesorio, qué aspectos se necesita tener en cuenta para ello, y en algunos casos el inadecuado procedimiento de selección de candidatos a suceder entre otras cuestiones. Lo cierto es que el proceso de sucesión en las empresas familiares no es un acontecimiento de fuerza mayor, sino que es un fenómeno por el que cualquier familia empresaria tendrá que pasar una y otra vez a lo largo de su existencia. El reto consiste en lograr la consolidación del negocio en el mercado, siempre en manos de la familia.

En esta investigación se ofrecerá una guía para el proceso de sucesión, en la que se estructurarán los pasos a seguir, de forma que constituya una metodología de aplicación práctica a cualquier empresa familiar que inicie un proceso sucesorio.

1.1 Relevo generacional en empresas familiares

Antes de que se acerque el momento del relevo, los empresarios deben plantearse algunas cuestiones referentes a si los miembros de la siguiente generación tienen la intención de continuar con su legado, si comparten su visión de negocio y si su preparación es la apropiada para seguir adelante con la dirección de la compañía. Por ello, es importante sostener conversaciones

¹ Datos obtenidos en la página web del Instituto de la Empresa Familiar (2019)

profundas del tema con hijos, sobrinos y todos aquellos que puedan formar parte del relevo. Y es que los expertos consideran que uno de los errores más frecuentes en estos casos es no tener en cuenta todos estos aspectos y obligar a la siguiente generación a tomar el mando sin posibilidad de opinar.

Una vez acordado quién será el encargado de llevar a cabo cada tarea tras el relevo, hay que establecer los tiempos y planificar un traspaso de poderes escalonado, en el que los nuevos dirigentes vayan adquiriendo cada vez más responsabilidad (apd, 2016).

Atendiendo a lo anterior, se determina no solo que el diseño de un plan de sucesión es crucial para el futuro de la empresa, sino que también es muy importante planificarlo con tiempo a fin de evitar tropiezos en el relevo generacional.

1.2 Capacitación de los sucesores

Capacitar al futuro sucesor no es tarea sencilla y requiere de mucho tiempo, incluso años antes de concluir que el relevo estaría garantizado. De hecho, puede suceder que en pleno entrenamiento al sucesor el líder fundador se percate que este no está apto para seguir y tenga que empezar de cero con otro candidato.

Un primer paso en la agenda de capacitación sería que el líder fundador tenga bien identificado el panorama referente al clima organizacional de la empresa. Desde el punto de vista empresarial se entiende como clima organizacional el ambiente laboral existente en una compañía, generado a partir del grado de motivación personal de cada uno de los trabajadores. Posteriormente deberá permitir que el sucesor se inserte paulatinamente y trabaje en los aspectos más complicados que se hayan detectado, a fin de que se pueda desenvolver a su estilo y con sus propios recursos y métodos logre resolver la situación. No importa los errores que el candidato a suceder cometa durante este tiempo, interesan más las soluciones que logre encontrar por sí solo. De esta forma se pondrá a relieve sus dotes de liderazgo, cualidad imprescindible para poder manejar una empresa. Aquí es fundamental que el fundador identifique si tiene delante un gran líder, o simplemente un buen jefe.

Otra estrategia podría ser que el líder fundador facilite la interrelación del candidato sucesor con los proveedores de la compañía. Ello es muy importante de cara a lograr la sostenibilidad de la actividad empresarial y asegurar la supervivencia misma de la compañía. Por tanto, de lo que se trata es que el sucesor sea capaz de armonizar las relaciones sociales con el personal interno y externo que de alguna manera está involucrado con la empresa.

El sucesor debe tener dominio de la actividad que realiza, pero también debe ser capaz de saber transmitir sus conocimientos a las nuevas generaciones que se van incorporando. Para algunos autores como Rodríguez (2016) la selección del sucesor en la gestión de una empresa familiar es tan importante como la decisión del fundador de retirarse. Un error de selección puede significar la debacle de un negocio que costó una vida para construirse. En los países europeos es usual ver que los primogénitos son designados por *default*, o quien tiene un estilo gerencial que agrada al fundador, es designado por él, a sucederle; en otros casos es el primer varón, nunca una mujer, la

designada, o es el hermano que acumula acciones mayoritarias, quien asume el mando. Estas son algunas razones por las que el 70% de empresas familiares mueren en la segunda generación.

La etapa del ciclo de vida de la empresa al momento de la sucesión es clave, puede exigir un líder emprendedor, creativo y carismático, o un administrador, más sistémico y conservador, o un integrador, que promueva las buenas relaciones entre la gente y el trabajo en equipo, o uno enfocado al trabajo compulsivo y logro de metas.

Pero, ante todo, quien tome las riendas debe ser humilde, tener la capacidad de crear sinergias y armonizar intereses; además, debe entender que acepta una gran responsabilidad.

En palabras de Rodríguez (2016) "el éxito de la empresa y el bienestar de la familia (...) Difícil tarea para el fundador y para el sucesor, el inicio de una vida nueva. Sin olvidar que ser un "buen hijo o hija" no es lo mismo que ser un buen gerente y que no involucrarse en el negocio familiar, no le convierte en "mal hijo o hija".

Es por eso que el asegurar que la compañía de propiedad familiar tenga la alta gerencia adecuada, es un proceso que debería comenzar temprano; tan temprano como la etapa del fundador en la empresa familia.

Ramírez (2014) cita a If Corporate Governance (2013) quien da conocer algunos de los pasos de este proceso, que son:

- Analizar la estructura organizacional y contrastar los papeles y responsabilidades actuales y óptimos (comparados con compañías similares) de cada alto ejecutivo.
- Diseñar una estructura organizacional formal que defina claramente los papeles y las responsabilidades de todos los altos ejecutivos. Esto debería estar basado en las necesidades de las operaciones actuales y futuras de la compañía.
- Evaluar las habilidades y calificaciones de la alta gerencia actual basándose en la nueva estructura organizacional.
- Reemplazar y/o contratar a ejecutivos.
- Descentralizar el proceso de toma de decisiones y los niveles de aprobación según sea necesario. El poder para tomar decisiones debería estar vinculado con los papeles/ responsabilidades de los ejecutivos, y no con sus vínculos de sangre con la familia.
- Establecer una clara política de empleo familiar y poner su contenido a disposición de todos los miembros de la familia.
- Desarrollar un programa de capacitación interno que permita a los empleados capaces estar preparados para asumir tareas de mayor responsabilidad y la gestión empresarial en el futuro.
- Establecer un sistema de remuneraciones que brinde los incentivos adecuados para todos los ejecutivos, que dependan de su desempeño y no de sus vínculos con la familia.

1.3 La alternativa de los pactos sucesorios

Una de las alternativas más utilizadas para ordenar la sucesión con el fin de evitar que la empresa familiar se divida o caiga en manos de personas no aptas para su conducción es sin duda el pacto sucesorio. Se trata de una institución jurídica en la que convergen dos elementos complejos, el contractual y el sucesorio propiamente dicho. El primero dado por el carácter irrevocable de los contratos de manera unilateral, salvo pacto en contrario o disposición legal, y el segundo, porque el pacto sucesorio es válido desde su formalización, pero se materializa a partir de la muerte del causante.

Se parte del hecho de que una de las cuestiones que más interesa al líder fundador es que la compañía se siga consolidando en el mercado y su patrimonio permanezca siempre en manos de la familia. Ello se podría garantizar estableciendo disposiciones encaminadas a determinar la adjudicación de las acciones al miembro o miembros de la familia que más lo ameriten, consolidando así la propiedad de la empresa, al mismo tiempo que se puede pactar la futura administración de la compañía, aunque en este caso no siempre debería ser en manos de un familiar.

Según Barragán (2018):

En términos generales, un pacto sucesorio implica una previsión sobre el destino de los bienes de una persona por razón de su muerte, pero a diferencia del testamento, esta previsión no queda “oculta” en un testamento cuyo contenido sólo conoce el testador y el Notario que lo autoriza, sino que la sucesión de los bienes de la persona se conviene con otra u otras, generalmente con el beneficiario del propio pacto sucesorio, de modo que las diferentes partes quedan, desde dicho momento, vinculadas por dicho pacto, de manera, hasta cierto punto análoga, a la que ocurre cuando se celebra un contrato.

A su vez, sostiene que:

El pacto sucesorio cabe pactarlo con la misma amplitud que toda persona puede ordenar su propio testamento, imponiendo, incluso, cargas o condiciones, pero, a diferencia del testamento, el pacto sucesorio permite hacer entrega de bienes en vida del ordenante, es decir, que el beneficiario no tenga que esperar a la muerte del causante para recibir bienes de este por razón de su muerte, en este caso todavía no producida.

Para Barragán (2018):

Ello puede reportar una indudable utilidad práctica en aquellas situaciones, por ejemplo, en las que el ordenante del pacto sucesorio (testador en la sucesión testamentaria), es titular de una empresa o establecimiento mercantil o profesional y quiere organizar en vida la sucesión de esta, de manera que establece una transición no traumática en la gerencia, dirección y administración de la propia empresa, pudiendo establecer, asimismo, los condicionantes que tenga por conveniente.

Para que se entienda mejor, se menciona un caso concreto: un padre viudo que es dueño de un negocio familiar tiene un hijo de 30 años, quien jamás ha mostrado el más mínimo interés por el negocio, salvo que sea el adjudicarse lo que le corresponda de sus frutos, de forma tal que esto le garantice una estabilidad económica durante la mayor parte de su vida. A pesar de que el padre ha hecho hasta lo imposible por motivarlo, no logra conseguirlo, siendo ya hora de garantizar un relevo. La mayor ayuda y compromiso la recibe de parte de su sobrino, quien sí ha dado muestras de interés por administrar el negocio si fuese necesario. Por ello, el padre planifica ordenar su sucesión de modo que su hijo reciba su parte ahora, se quede satisfecho y renuncie a la empresa una vez se produzca la muerte del padre y de esta manera pueda dejar la empresa en manos de su sobrino con todos los beneficios que esta vaya produciendo durante los próximos años.

No menos importante resulta el concepto de Lacruz Berdejo et al. (2009) quien define los pactos sucesorios como “aquella ordenación mortis causa en la que la voluntad del ordenante queda vinculada a otra voluntad, no pudiendo revocarse dicha ordenación por el causante de modo unilateral”.

Esta definición, que en su esencia es compartida por un sector de la doctrina, resalta el tema de la irrevocabilidad de los pactos como una consecuencia relacionada a la bilateralidad de este tipo de convenios, tal cual se tratase de un contrato común. Por ello y siguiendo esta línea de definición a los pactos sucesorios les sería aplicable el principio de irrevocabilidad por voluntad unilateral, debiendo para ello estar de acuerdo ambas partes.

En resumen, acudir a la figura del pacto sucesorio, si bien es una salida que el líder fundador tiene a su alcance para evitar comprometer el futuro de la empresa en manos de alguien que no reúne las cualidades para hacerse cargo del negocio, al mismo tiempo el pacto en sí mismo es un riesgo, ya que en principio se considera irrevocable lo que significa que para deshacerse de él, deberá haber acuerdo entre las partes, sea mediante cláusula contractual o de manera consensuada.

Referente a la instrumentación de este importante mecanismo jurídico en el derecho comparado, cabe resaltar que los países con tradición romanista son los que normalmente sostienen un criterio prohibitivo al respecto, muy al contrario de los sistemas jurídicos de corte germano, quienes históricamente se han mostrado más tolerantes. Sin embargo, en los últimos años se aprecia una tendencia a la flexibilización en algunos países de corte romano, como es el caso de Italia² y Francia³.

2 Puede consultarse la ley número 55 de fecha 14 de febrero del año 2006 artículos 768-bis al 768-octies, modificativa el código civil italiano. Se introduce la figura del pacto de familia con lo cual el legislador favorece la trasmisión de la empresa familiar, o de parte de esta, a favor de aquellos descendientes que a juicio del causante son los más indicados para heredar la conducción del negocio. No obstante, las principales críticas de la doctrina a esta flexibilización de la prohibición a los contratos sucesorios que por años ha caracterizado al sistema sucesorio italiano, recae en el hecho de incluir solo a los descendientes dejando fuera a ascendientes y en general a cualquier otra persona.

3 Consultar Código Civil Francés aprobado por la ley de 21 de marzo de 1804 (artículos 929 a 930.5).

En el caso de España, el entender la revocabilidad como característica esencial de la sucesión *mortis causa*, es justamente una de las principales razones por las que actualmente el código civil común prohíbe los pactos sucesorios (artículo 1271)⁴, concepción que no se comparte, ya que en el caso de mediar acuerdo podría revocarse el pacto. Incluso podría considerarse en futuras modificaciones al código civil establecer como causal de revocabilidad de los pactos sucesorios, las mismas que se establecen para la desheredación.

Llama la atención en el caso de España de que a pesar de estar vigente de manera expresa la prohibición de los pactos sucesorios, existe en la normativa estatal algunos preceptos que hacen referencia a los contratos sucesorios sin que ello sugiera algún tipo de excepción a dicha prohibición. Tal es el caso de la ley hipotecaria en su artículo 14⁵ así como la ley 7 /1998 de 13 de abril sobre condiciones generales de la contratación en su artículo 4⁶.

No obstante, existen comunidades autónomas como Galicia, País Vasco, Cataluña, Aragón, Navarra y Baleares, que sí permiten los pactos sucesorios en sus territorios por lo que el país debería avanzar hacia una reforma legislativa en ese sentido.

No se comparte el criterio de autores que consideran que los pactos sucesorios constituyen una forma de restringir voluntariamente la voluntad de testar, toda vez que el futuro causante también goza de la libertad de no proponer el pacto. Al fin y al cabo, es una decisión libre y voluntaria del creador de la empresa si establece o no un pacto sucesorio con otra persona, solo que en caso de hacerlo deberá tener conciencia de las consecuencias jurídicas de una posible retractación, ya que en este caso estaría sometido a las reglas contractuales aplicables a otros negocios jurídicos.

Por otra parte, se trata de dos instituciones jurídicas diferentes, una cosa es testar (que constituye un acto jurídico unilateral) y otra es la concreción de un pacto sucesorio (acto o negocio jurídico bilateral que requiere el consentimiento de las partes interviene tanto para concertarse como para revocarlo). En otras palabras, una persona que establece un pacto sucesorio con otra realmente lo que pretende es ordenar su sucesión, por tanto, no cabría hablar aquí de atentado contra la libertad de testar.

4 Art. 1271: “Pueden ser objeto de contrato todas las cosas que no están fuera del comercio de los hombres, aun las futuras. Sobre la herencia futura no se podrá, sin embargo, celebrar otros contratos que aquéllos cuyo objeto sea practicar entre vivos la división de un caudal y otras disposiciones particionales, conforme a lo dispuesto en el artículo 1056. Pueden ser igualmente objeto de contrato todos los servicios que no sean contrarios a las leyes o a las buenas costumbres”.

5 Art. 14: “El título de la sucesión hereditaria, a los efectos del Registro, es el testamento, el contrato sucesorio, el acta de notoriedad para la declaración de herederos abintestato y la declaración administrativa de heredero abintestato a favor del Estado, así como, en su caso, el certificado sucesorio europeo al que se refiere el capítulo VI del Reglamento (UE) n.º 650/2012”.

6 Art. 4 “Desde el punto de vista objetivo se excluyen ciertos contratos que, por sus características específicas, por la materia que tratan y por la alienidad de la idea de predisposición contractual, no deben estar comprendidos en la Ley, como son los administrativos, los de trabajo, los de constitución de sociedades, los que regulen relaciones familiares y los sucesorios”.

1.4 El pago de las legítimas en dinero

Las legítimas en dinero es un instrumento que se utiliza en aquellos regímenes sucesorios en donde el testador está obligado a dejar una parte considerable de su patrimonio a determinados miembros de la familia. Tal como aclara Carlos Díez Soto en un artículo publicado en la Revista de Empresa Familiar, las legítimas en dinero constituyen uno de los mecanismos más importantes para planificar de un modo eficiente la sucesión, ya que se puede disponer, en ciertos casos, y, con determinados requisitos, que algunos de los legitimarios habrán de recibir su cuota en metálico o en bienes no pertenecientes a la herencia (Díez, 2011, pág. 23)

Es decir, como alternativa para planificar la sucesión en el negocio, el pago de las legítimas en dinero es una especie de solución que tiene el testador dueño de una empresa familiar, ante el rígido sistema de sucesión forzosa o legitimaria que caracteriza por ejemplo el código civil español. Esto no desvincula la obligación que este tiene de incluir en su herencia a los ascendientes, descendientes y cónyuge, si no que permite disponer en el testamento que la porción hereditaria de aquellos que no reciban los bienes, les sea cancelada en metálico o en bienes que no sean de la herencia, por parte de los que sí los reciban.

Esto evitaría que la empresa caiga en manos de familiares que no cuentan con las cualidades requeridas para tomar las riendas del negocio, al mismo tiempo que evita la división interna de la empresa o en el peor de los casos una ulterior venta.

En el caso específico de España, esta institución se encuentra regulada en el artículo 841 del Código Civil Español de la siguiente manera:

“El testador, o el contador-partidor expresamente autorizado por aquél, podrá adjudicar todos los bienes hereditarios o parte de ellos a alguno de los hijos o descendientes ordenando que se pague en metálico la porción hereditaria de los demás legitimarios”.

Un ejemplo práctico podría ser el siguiente: un padre nombra herederos a partes iguales a sus dos hijos A y B. Sucede que el padre es fundador de una empresa familiar que ya lleva 25 años en el mercado y está plenamente consolidada. Ante su eventual retiro del negocio y luego de un exhaustivo proceso de selección del futuro sucesor, resulta que A es el más indicado para heredar la titularidad de la empresa, por tanto, el padre podría disponer que A le pague a B el proporcional de la porción que le corresponde de la empresa con dinero proveniente de la herencia o fuera de esta, según lo que le resulte más conveniente a A.

Definitivamente es una institución jurídica muy útil a la hora de planificar la sucesión de una empresa familiar, que, sin vulnerar los derechos hereditarios de los legitimarios, al mismo tiempo es una gran alternativa para garantizar la permanencia del negocio dentro de la familia, pero en las manos más indicadas.

Por último, se considera a las legítimas como una posible alternativa del derecho español ante la prohibición expresa en el artículo 1271 del código civil de hacer uso de los pactos sucesorios. a

1.5 Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar

Incorporar directivos no familiares a la compañía podría no ser una mala estrategia, si se tiene en cuenta que muchas veces las generaciones sucesoras no cuentan con los dotes naturales o profesionales requeridos para liderar en la empresa o también puede darse el caso de que, habiendo personal dentro de la familia con cualidades para asumir el reto, no lo deseen. Como se ha dicho anteriormente, es crucial una planificación sucesoria con el tiempo suficiente que permita prever también este tipo de situaciones, y de esta forma no caer en improvisaciones que a medio plazo atenten contra la continuidad del negocio. Ello no implica que la empresa deje de ser familiar ni tampoco se pondría en peligro esta condición pues las propiedades seguirían en manos de la familia, y los órganos de dirección seguirían estando integrados también por miembros de la familia. Es solo el líder quien no sería parte de la familia.

No es menos cierto que muchas veces alguien ajeno a la familia y con excelentes habilidades directivas, ayuda a superar cualquier conflicto interno de los que generalmente tienen lugar durante el inevitable proceso de sucesión. Por ello, la visión del líder fundador debe ser tan amplia como para tomar este tipo de decisiones antes de que sea demasiado tarde.

Un artículo publicado por el profesor Josep Tápies (2017) señala que la incorporación a la empresa familiar de profesionales externos a la familia puede ser la clave para asegurar la continuidad del proyecto a lo largo del tiempo y que es correcto asumir que en el exterior puede haber más talento que en la propia familia, aunque solo sea hablando en términos estadísticos.

Indica el mencionado profesor que incorporar a un perfil con el que no se cuenta en la familia puede ser una razón para abrir la empresa a profesionales externos. En otros casos, las razones que animan a incorporar directivos no familiares no tienen que ver con las capacidades y habilidades, sino con una decisión estratégica. Además, muchas veces la familia propietaria opta por mantenerse al margen de las tareas ejecutivas del negocio y decide participar solo en el gobierno de la empresa. Es decir, que la propiedad delega el día a día en un equipo profesional altamente cualificado y así puede centrarse en el largo plazo (Tápies, 2017)

También refiere que en Musgrave Group⁷, por ejemplo, ningún miembro de la familia participa en el día a día del negocio. Los más de 50 miembros de la quinta generación de propietarios de esta empresa de alimentación irlandesa han decidido poner la dirección del negocio en manos de un CEO externo. Otras empresas familiares que también han optado por poner al mando a directivos externos a la familia propietaria son Wal-Mart, Hoteles Marriot e Inditex.

1.6 Propuesta de guía para el proceso de sucesión

La idea de diseñar una guía que ayude a implementar de manera gradual el proceso de sucesión en las empresas tiene como objetivo fundamental garantizar de forma exitosa no solo el relevo generacional, sino ayudar a consolidar el negocio dentro del mercado en manos de la familia.

7 Fundada en 1912, es una de las empresas líderes de la zona del levante en la distribución y venta de alimentación, bebidas y productos de droguería.

Como se indicó anteriormente, el proceso sucesorio consta de varios momentos y se prepara con muchos años de antelación al traspaso generacional. Son tantos los aspectos que hay que dejar listos antes de que se produzca la partida del líder, que resulta imposible tener listo el plan de sucesión en corto tiempo. Incluso la mera selección y posterior preparación del futuro líder puede tardar varios años, lo cual se complejiza si el clima organizacional de la empresa no es el indicado.

Se debe tener en cuenta que el líder fundador deberá adiestrar al sucesor en el manejo de la actividad comercial de manera perfecta, pero además, el líder deberá evaluar si su sucesor es capaz de influir en los demás (familias y terceros), así como medir el grado de aceptación de la familia para con él, entre otras cuestiones.

Si se parte de que el proceso de sucesión abarca cuestiones que van más allá de la simple sustitución del líder, se recomienda que este comience con un período de antelación al retiro del fundador lo suficientemente largo como para poner en práctica todos los pasos que sean necesarios. Aquí el dilema consiste en definir qué se entiende por período de antelación suficientemente largo, pues se deduce que cabrían interpretaciones diferentes.

Lo cierto es que el tiempo es variable y va a depender en gran medida de las características de la empresa, del personal que la compone, el conocimiento y destreza que tenga el futuro líder sobre el negocio, así como del tipo de negocio y el tamaño de la empresa, sin pasar por alto el grado de aceptación del sucesor entre los trabajadores y resto de familiares. Entonces para algunos bastaría con un tiempo de tres años, otros con cinco años e inclusive con diez años, es decir, nunca será igual para cada caso.

Por ejemplo, pongamos un escenario donde una empresa familiar tiene solo 1000 empleados, se encuentra bien consolidada en el mercado, generando altas sumas de utilidades, tiene sus órganos de gobierno bien conformados y activos, familia y empresa con sus funciones bien delimitadas, proveedores y clientes satisfechos, miembros de la familia unidos con una visión clara de que la empresa prospere dentro del marco familiar y un posible candidato a tomar las riendas del negocio con buena aceptación de los trabajadores, familia y proveedores, además de tener conocimientos sólidos del negocio.

En este caso es muy probable que el proceso sucesorio tome un tiempo significativamente corto en comparación con un escenario en el que la empresa tenga 50 mil trabajadores, esté pasando un momento crítico en la producción generando poca o ninguna utilidad, asamblea general y consejo de familia casi nulos o con un pobre funcionamiento, familia y empresa sin rumbo claro y con grandes conflictos, proveedores y clientes insatisfechos, miembros de la familia con actitudes muy alejadas de pretender que el negocio se mantenga en manos de la familia, y encima el círculo de posibles candidatos a suceder no gocen de buena aceptación por parte del personal interno y externo de la empresa, o no tenga sólidas habilidades respecto al negocio.

Es obvio que un escenario como este demandaría un proceso sucesorio de mayor tiempo porque habría que trabajar más fuerte en las cuestiones referentes al relevo, pero también hay que fortalecer muchos aspectos de orden estructural, productivo y funcional en una empresa de tamaño extenso con gran número de empleados.

Por tanto, lo más importante aquí antes que nada es realizar un diagnóstico situacional de la empresa que, unido a la selección del candidato a capacitar, permitirá obtener toda la información pertinente para poder definir estrategias y tiempo de duración del proceso sucesorio.

Según Gómez-Betancourt (2006) durante el tiempo que dure este proceso, tanto el líder fundador, como el personal de apoyo, deberán ser capaces de:

- Transferir conocimientos (legales, contables, operativos)
- Generar experiencia (aprender a gestionar el negocio)
- Formar habilidades (comunicación, liderazgo, negociación), siendo esta última una de las más difíciles, pues no solo se trata de entenderse con el personal de la empresa, si no con clientes, proveedores etc.

Se recomienda aplicar esta guía para el proceso sucesorio en aquellas empresas familiares con independencia del tipo de actividad que realicen, que aún no han sentado las bases para iniciar el proceso y para aquellas que, habiéndolo iniciado, está estancado por diversas razones.

1.7 Contenido de la guía de sucesión en las empresas familiares

Tal como se mencionó anteriormente, esta guía está diseñada en forma genérica, es decir, son pautas que deberán tener en cuenta las empresas al momento de comenzar su proceso sucesorio y se deberá ajustar a las características y condiciones de cada empresa. Se recomienda no pasar por alto el hecho de que llevar a cabo cada uno de los pasos detallados requiere de mucho tiempo y dedicación, por ello una planificación estratégica deviene en la clave del éxito.

Con el fin de poder garantizar un adecuado proceso sucesorio dentro de la empresa familiar, se recomienda incluir en la guía de sucesión los siguientes puntos:

- Mecanismos para el fortalecimiento o creación de ser el caso de un consejo y asamblea familiar.
- Establecimientos de mecanismos que delimiten el marco familiar y el de la empresa. En teoría, este aspecto debería estar abordado y bien detallado en el protocolo de la empresa, por tanto, es imprescindible verificar la existencia del protocolo y verificar su regulación al respecto.
- Desarrollar un plan de sucesión a partir del estudio y análisis situacional de la empresa, en el que se determine la estrategia a seguir cuando comience a tener lugar el relevo generacional.
- Reforzar los mecanismos que permitan el diseño e implementación del protocolo familiar de ser el caso.

Es importante resaltar que la planificación del proceso debe llevarse a cabo inicialmente por el equipo de administración y los miembros familiares que se encuentren involucrados en el negocio. Seguidamente, es necesario involucrar a los demás miembros del personal, junta directiva y

consejo familiar, ellos pueden evaluar e identificar problemas que pueda haber en los objetivos propuestos y de esta manera también verificar y fortalecer los puntos ventajosos de la empresa y mejorar sus debilidades.

Para que exista un equilibrio en la relación de familia y evitar conflictos que puedan ocurrir por la falta de acuerdos comunes, este proceso puede ser acompañado por profesionales especializados en el tema, los cuales se convierten en asesores empresariales que guiarán la planificación del proceso de sucesión.

1.8 Fases de la guía para el proceso de sucesión

Se recomienda a dichos asesores que la guía del proceso de sucesión esté estructurada por tres fases, cuyo período de tiempo entre una y otra podrá variar en función de la situación de la empresa al momento de aplicar la guía.

Fase 1. Diagnóstico general o situacional de la empresa familiar:

- Evaluación del clima organizacional de la compañía.

Entrevista al personal de la empresa, familiares y no familiares a fin de recopilar toda la información necesaria que permita posteriormente realizar una evaluación de diagnóstico situacional de la empresa, enfatizando en los tres sistemas fundamentales de toda empresa familiar: familia, empresa y propiedad. Esta tarea deberá realizarla alguien ajeno a la empresa, pues el informe debe ser imparcial, realista y objetivo. No se trata de complacer o perjudicar a nadie con el resultado, sino de establecer la realidad de la empresa en un determinado momento, para luego trazar una estrategia a seguir. Se deberá identificar en qué generación se encuentra la familia a partir de la creación de la compañía, medir el control de la propiedad de la empresa principalmente a través de las acciones o participaciones que tengan los familiares bajo su dominio, entre otros detalles de ámbito organizativo productivo y funcional de la compañía.

- Identificar debilidades y fortalezas dentro de la empresa.

Se considera como fortaleza de una empresa familiar el hecho de tener activo su protocolo familiar, y que a su vez este cuente con una política sucesoria bien definida. Recordemos que con este instrumento se regula la organización y funcionamiento de la compañía, así como las relaciones que tienen lugar entre la empresa, la propiedad y la familia, con un marcado propósito de que el negocio prospere siempre dentro el marco familiar. Es decir, se deberá constatar que el protocolo no es letra muerta, o en su caso verificar su existencia.

Otra gran fortaleza sería que la asamblea familiar como órgano no decisorio, pero sí informativo esté constituida y a su vez cumpla el rol para lo cual fue diseñado, que en su esencia consiste en funcionar como una especie de foro para que la familia empresaria pueda discutir, analizar y proponer alternativas que consideren acorde a sus intereses.

A medida que la empresa sobrevive de generación en generación, podría aumentar la brecha entre la propiedad y dirección de la empresa, o sea, existe el riesgo latente de que disminuya el número de familiares propietarios que al mismo tiempo ocupen cargos de dirección cruciales en la empresa. Ello conllevaría a situaciones de conflicto que podrían en peligro la estabilidad del negocio. Se suma el hecho de que con el tiempo deberán coexistir generaciones más antiguas con las más nuevas, por lo que se acentúa la necesidad de que a través de este importante órgano se logre que las diferentes generaciones desarrollen una visión común en beneficio de su empresa.

Lo mismo sucede con el Consejo de Familia. Este órgano de Gobierno se desprende de la asamblea familiar y a diferencia de esta, sí tiene carácter decisorio. Por tanto, un consejo de familia activo significa que la familia empresaria tendría un margen de oportunidad para discutir sus objetivos presentes e inclusive analizar proyecciones a futuro tanto a corto como a largo plazo.

También se considera como una gran fortaleza la constitución y puesta en funcionamiento del consejo de administración, sobre todo en aquellas empresas familiares que experimenten un crecimiento sostenido y un incremento de personas ajenas al marco familiar en puestos de dirección. Se recomienda siempre que su conformación esté integrada por miembros que se destaquen por sus habilidades en la gestión, siendo irrelevante que su personal sea o no de la familia. Es necesario tener presente que este es el órgano ejecutivo de la sociedad.

La inexistencia o débil funcionamiento de estos órganos, así como la inutilización del protocolo familiar, se consideran debilidades dentro de una empresa familiar imprescindibles de subsanar dentro de un proceso sucesorio que comienza.

- Evaluación de objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Es recomendable hacer una revisión de los programas de trabajo, objetivos y metas propuestas. A partir de esta información se recomienda realizar una estrategia de negocios en las que deberá estar incluida cuestiones de la familia y del negocio de cara a lograr un crecimiento sostenido de ambos aspectos.

- Discusión de posibles alternativas de solución ante las diferentes fallas detectadas.

Las fallas pueden identificarse en aspectos organizativos, productivos o funcionales de la empresa. Las alternativas de solución serán desarrolladas por los familiares y el resto del personal ajeno a la familia de forma consensada y mediante los órganos representativos correspondientes.

- En caso de ser necesario, se deberá corregir la planificación estratégica de la empresa.

Fase 2. Creación o fortalecimiento de los órganos que involucran e interrelacionan a la familia con la actividad empresarial (asamblea familiar y consejo de familia).

- Conformación de la asamblea familiar

Este importante órgano deberá estar conformado por miembros de la familia pertenecientes a las diferentes generaciones. Con ello se lograría una adecuada integración de toda la familia, comprometiéndolas con el presente y, sobre todo, con el futuro del negocio familiar.

Propiciar a través de la asamblea los debates de la familia con relación a los temas de la empresa. La asamblea permite a todos los miembros de la familia mantenerse informados sobre temas de la empresa y les da la oportunidad de hacer oír sus opiniones sobre el desarrollo de la empresa y otros temas de la familia. Las asambleas familiares ayudan a evitar conflictos potenciales que podrían surgir entre miembros de la familia debido a un acceso desigual a la información y a otros recursos.

- Reunión con miembros de la familia a fin de realizar las propuestas del personal que conformará el consejo de familia.

Las funciones, requisitos para ser miembro, misión, entre otros aspectos deberán estar recogidos en el protocolo. Esta fase es crucial, sobre todo para aquellas empresas que tienen un débil y en algunos casos es nulo el funcionamiento consejo familiar. Es importante tener en cuenta que su finalidad es desempeñarse como un órgano de gobierno representativo para la asamblea familiar a fin de coordinar los intereses de los miembros de la familia dentro de la empresa, así como para tomar decisiones rápidas y efectivas en beneficio de los miembros de la familia y del negocio.

Los miembros del consejo familiar serán elegidos por la asamblea familiar (por lo que previamente esta deberá estar conformada) buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas. Como tal, el consejo de familia es una delegación de personas de la asamblea familiar que pasan a trabajar en tareas específicas.

La composición y el tamaño del consejo de familia dependerán del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la compañía. Por ello es necesario que en dicho órgano exista representación de cada una de las distintas generaciones.

- Elaboración, discusión y aprobación de las normas que regirán el funcionamiento del consejo familiar, las cuales deberán incluirse en el protocolo.
- Elaboración del protocolo familiar con cláusula testamentaria.

Aquí es vital tener en cuenta, tal como se explicó anteriormente, que la finalidad de un protocolo familiar es componer un proyecto familia-empresa que motive a la familia, creando un espíritu de unidad y compromiso. Para ello es necesario un diálogo a fondo y llegar a consensos sobre un conjunto de asuntos capitales que pueden afectar, tanto a la familia, como a la empresa, siendo las decisiones que se tomen sobre los referidos asuntos, el contenido del Protocolo Familiar, documento en el cual se deberá establecer la política sucesoria que regirá a la compañía en las próximas generaciones.

Fase 3. Plan de Sucesión:

Esta fase es muy importante, pues define la estrategia a seguir al momento de buscar el relevo en el liderazgo de la empresa. El objetivo es lograr la confianza de todos los que de una u otra forma tienen que ver con la actividad empresarial, es decir, empleados, clientes, proveedores etc., así como demostrar las capacidades del nuevo líder.

Para ello tener en cuenta lo siguiente:

- Identificar a los posibles aspirantes. Puede tratarse de miembros de la familia o personal externo. Lo importante aquí es tener una cantera de opciones para elegir en función del bienestar de la empresa.
- Selección del candidato. Aquí es imprescindible descartar el grado de parentesco como factor único a tomar en cuenta. Es necesario hacer un estudio de las cualidades de la persona, es decir establecer una combinación de dotes y habilidades naturales, tales como nivel de liderazgo, comunicación, influencia etc., unido a los conocimientos profesionales adquiridos en el área empresarial, es decir verificar su dominio acerca de la actividad que desarrolla la compañía, habilidades de negociación etc.
- Preparación del aspirante. El fundador debe transmitir al sucesor su experiencia y conocimiento en las diferentes áreas de la empresa.
- El fundador debe comunicar a la organización (familia, clientes proveedores, equipo de dirección) que se está en proceso de elección del nuevo líder e identificarlo ante todos. Este paso es muy decisivo, porque así el fundador podrá apreciar con el paso del tiempo las reacciones y comportamiento de todo el personal para con el futuro sucesor, al mismo tiempo que podrá evaluar la interacción de este con el resto del personal. En todo momento el fundador puede optar por un cambio de sucesor, de ser necesario.

Es sumamente importante que el líder fundador garantice que la comunicación del posible sucesor sea en primera instancia con la familia, dado que aquí se contraponen dos factores: sentimental y patrimonial. Una vez que la familia concientice la propuesta del fundador, se podrá dar a conocer la misma al resto de los sujetos.

Conclusiones

Existen en la propia normativa española instituciones legales que garantizan el traspaso generacional dentro de una determinada empresa familiar. Se recomienda acudir a las legítimas en dinero como institución jurídica muy eficaz a la hora de planificar la sucesión. Esta figura no solo debería aplicarse en España, sino también en aquellos países que tienen una legislación sucesoria muy rígida, en la que por disposición legal el testador deberá adjudicar parte de su caudal hereditario a favor de determinados miembros de la familia.

Con relación a las empresas familiares, las legítimas en dinero significan una garantía a la continuidad de estas, toda vez que el líder fundador tendría la opción de no transmitir la empresa

o parte de esta a legitimarios que a su juicio no son idóneos para adquirirla, y sí hacerlo a favor de aquellos herederos que sean capaces de continuar con el legado familiar sin perjudicar los derechos a que tienen lugar los llamados herederos forzosos.

También se recomienda acudir a las legítimas especialmente en aquellos sistemas jurídicos donde existe una prohibición expresa de los pactos sucesorios, como lo es también el caso de España, siendo las legítimas en este país la mejor alternativa a la prohibición de este tipo de pactos prevista en el artículo 1271 del Código Civil Español.

La segunda institución jurídica recomendada para una mejor planificación de la sucesión en las empresas familiares y garantizar su continuidad luego de la primera generación lo es precisamente los pactos sucesorios. Más allá del histórico debate doctrinal que existe entre los que niegan su regulación normativa y los que la favorecen, lo cierto es que esta figura contribuye a ordenar la herencia mediante el establecimiento de determinados términos y condiciones que obligan a las partes intervinientes a cumplirlos de manera recíproca. En el caso de España, el principal óbice para su aplicación se debe a su carácter en principio irrevocable, así como considerar su regulación en la norma sustantiva como un atentado a la libertad de testar.

En atención a esto debería considerarse una reforma al código civil y permitir su implementación, atendiendo en primer lugar a su utilidad práctica respecto a las empresas familiares; en segundo lugar, a que varios países de la Unión Europea ya lo estipulan en sus ordenamientos jurídicos e inclusive algunas comunidades autónomas de España también lo regulan. Por otra parte, la futura reforma legislativa debería incluir como causal de revocabilidad de los pactos sucesorios, las mismas que se conciben como causal de desheredación; y algo más sencillo sería añadir siempre cláusulas contractuales que den paso a la revocatoria.

Mientras se garantice dentro del marco familiar una correcta sucesión en la propiedad de la empresa (acciones o participaciones), y se logre una relación armónica con roles específicos entre la familia y la compañía, debería considerarse la opción de incluir directivos externos en la dirección ejecutiva de la empresa.

Es recomendable utilizar la guía de sucesión diseñada en la presente investigación, porque ello permitiría estructurar al proceso sucesorio en fases donde cada una cuenta con sus propias especificaciones, garantizando así el tan anhelado éxito en el traspaso generacional.

Referencias

- apd. (09 de febrero de 2016). *El relevo generacional: un reto para las empresas familiares*. <https://www.apd.es/el-relevo-generacional-un-reto-para-las-empresas-familiares/>
- Barragán, E. (08 de febrero de 2018). El pacto sucesorio como alternativa en la transmisión hereditaria. *Togas*. <http://togas.biz/articulos/articulo-profesionales-el-pacto-sucesorio-como-alternativa-en-la-transmisi-n-hereditaria/>
- Código Civil. (2006). Loi n° 55 du 14 février 2006 portant modifications du Code civil. Gazzetta Ufficiale, 2006-03-01, n° 50, 3 p. https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=73867
- Díez, C. (2011). El pago de las legítimas en dinero: un instrumento para planificar la sucesión en la Empresa Familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 23-33. <http://www.revistas.uma.es/index.php/ejfb/article/view/5025/4724>
- Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Editorial Norma.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2019). *Cifras*. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Jefatura del Estado. (1998). Ley 7/1998 del 13 de abril, sobre condiciones generales de la contratación. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/l/1998/04/13/7/con>
- Journal officiel de la République française (JORF). (1804). Ley del 21 de marzo de 1804. <https://www.legifrance.gouv.fr/>
- Lacruz Berdejo, J., Sancho, F., Luna, A., Delgado, J., Rivero, F., y Rams, J. (2009) *Elementos de Derecho Civil V. Sucesiones (4ta ed.)*. Dykinson
- Ministerio de Gracia y Justicia. (1889). *Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1889/BOE-A-1889-4763-consolidado.pdf>
- Ministerio de Justicia. (1946). *Decreto de 8 de febrero de 1946 por el que se aprueba la nueva redacción oficial de la Ley Hipotecaria*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1946/BOE-A-1946-2453-consolidado.pdf>
- Ramírez, L. (2014). *Proceso de sucesión en empresas familiares, Caso: Empresas de Purificadores de agua* [Tesis de Grado Universidad Rafael Landívar] <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Ramirez-Lesly.pdf>

Rodríguez, S. (22 de noviembre de 2016). La sucesión en la empresa familiar: preparar al sucesor. *Blog Adizesca*. <http://adizesca.com/blog/index.html#!/blog/posts/La-sucesion-en-la-empresa-familiar-preparar-al-sucesor/12>

Tápies, J. (10 de julio de 2017). El reto de incorporar directivos externos en la empresa familiar. *IESE Business School*. <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2017/podcasts-directivos-no-familiares/>.



Copyright (2023) © Camilo Carballo y Glenda Aracely Castellano Castellano



Este texto está protegido bajo una licencia internacional [Creative Commons](#) 4.0.

Usted es libre para Compartir—copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato — y Adaptar el documento — remezclar, transformar y crear a partir del material—para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla las condiciones de Atribución. Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)