

**RELEVO  
GENERACIONAL  
EN LA EMPRESA  
FAMILIAR**



# ¡GUÍA CON LOS 10 PASOS AL ÉXITO!

Guía consistente en 10 pasos sobre cómo planificar un relevo generacional exitoso en tu empresa familiar. La misma abarca las tres principales fases que deben abordarse: Sucesión en la Dirección, Propiedad y Gobierno. ¡Echa un vistazo a estos 10 pasos para lograr un relevo generacional en la empresa familiar exitoso!

---

## **JUAN ANDRÉS DE LA FUENTE**

MBA en Dirección de Empresas Familiares (MBA DEF) en IME Business School  
Instituto Multidisciplinar de Empresa.  
Universidad de Salamanca

---

MÁS INFORMACIÓN EN: [WWW.IMEUSAL.ES](http://WWW.IMEUSAL.ES)



**VNIVERSIDAD  
D SALAMANCA**  
CAMPUS OF INTERNATIONAL EXCELLENCE

**IME**  
business  
school

# LOS 10 PASOS PARA EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

01

## ABRE EL MELÓN ANTES DE QUE SE PONGA MALO

Identifica el momento idóneo para iniciar el proceso de relevo generacional.

PÁGINA 1

02

## ENCUENTRA AL PRÓXIMO LÍDER

Búsqueda del sucesor de la Dirección.

PÁGINA 2

03

## ENTRENA A TU PRÓXIMO LÍDER PENSANDO EN LA EXCELENCIA

Preparación del futuro Directivo.

PÁGINA 3

04

## ENTREGADO EL TESTIGO

Es hora del traspaso de poderes.

PÁGINA 4

05

## LA SUCESION DE LA PROPIEDAD EN EMPRESA FAMILIAR

¿Algún interesado? Análisis de influencias.

PÁGINA 5

06

## QUÉ, CUÁNTO Y A QUIÉN

Determinación de las personas que sucederán.

PÁGINA 6

07

## ¿PARA AQUÍ O PARA LLEVAR?

Planificación de la transmisión.

PÁGINA 7

08

## AL CÉSAR, LO QUE ES DEL CÉSAR

Gobierno de la Empresa.

PÁGINA 8

09

## Y A DIOS, LO QUE ES DE DIOS

Gobierno de la Familia.

PÁGINA 9

10

## DEJA CLARAS LAS REGLAS DEL JUEGO

Elabora un protocolo Familiar con ayuda de profesionales.

PÁGINA 10

# 01

## ABRE EL MELÓN ANTES DE QUE SE PONGA MALO

Como en muchos otros ámbitos de las empresas, la temprana detección de oportunidades es la clave para aprovecharlas al máximo y beneficiarse de ellas. Al acertar con la identificación del momento idóneo, contaremos con suficiente tiempo para desarrollar una **correcta elección del sucesor, una buena preparación del mismo y un correcto traspaso de los poderes.**

La necesidad de una sucesión en la Dirección puede venir dada en una Empresa Familiar por la **situación del negocio**, del **entorno** o del **actual líder.**

Puede suceder que esta necesidad se origine por la **situación actual del negocio**, caso en que las características del mismo exijan de alguna manera un cambio en la dirección.

Por esta razón se torna cómo necesario la realización de un análisis periódico de nuestros negocios.

De forma similar, puede suceder que la necesidad de proceder a la sucesión de la Dirección venga determinada por factores externos, como pueden ser los **cambios en el entorno** que requieran nuevos estilos de dirección.

Aún siendo muy importantes las situaciones mencionadas, uno de los principales factores que permiten identificar el momento de hacer la sucesión en la Dirección, es la situación o **estado del actual directivo**, que en general viene dada por su edad o su estado físico.

Es muy frecuente que la Empresa Familiar sienta la necesidad de comenzar con este proceso cuando cae en la cuenta de que el actual directivo se acerca a la edad de jubilación.

Teniendo en cuenta estos tres factores, la familia empresaria debería ser capaz de determinar cuándo ha llegado el momento de proceder a la sucesión en la Dirección de la Empresa Familiar, y al hacerlo, ponerlo de manifiesto en el seno de la familia para que de esta forma, hacer que fluya un diálogo sano y todos los miembros se involucren en la medida que les corresponde, siempre de forma constructiva.



# 02

## ENCUENTRA AL PRÓXIMO LÍDER

Una vez que se ha identificado el momento en el que se va a iniciar el proceso de sucesión en la Dirección, seguimos con la etapa de **búsqueda del siguiente director**, que adquiere una importancia capital.

Aunque entramos en un debate típico en el ámbito de la Empresa familiar, en general, **nuestra recomendación** es iniciar la búsqueda dentro de la propia **familia** para ver si tenemos en el seno familiar a la persona indicada para acometer esta tarea y dirigir de forma adecuada el rumbo de la empresa familiar.

Cuando no se logra encontrar en la familia al sucesor idóneo, continuaremos con la búsqueda dentro de la **empresa** por si tuviéramos en las filas de nuestro equipo al sucesor perfecto, con potencial, que pueda generarnos confianza y con implicación suficiente en el proyecto.

Si no fuera posible, procederemos a realizar una búsqueda exhaustiva en el mercado para encontrar a la persona que pueda ocupar el cargo con garantías.

Un importante consejo en esta etapa es promover una **fluida comunicación** de las **expectativas e intereses** de cada uno de los miembros, intentando la **coordinación** de estos.

En ocasiones, podemos encontrar que más de un hijo desee la dirección, o que, al contrario, ninguno la desee. En ambos casos es clave que fluya el diálogo y se logre tomar una decisión consensuada poniendo todas las cartas sobre la mesa.

A pesar de esta cuestión, hay que tener presente la necesidad de **profesionalización de la empresa familiar**, la que puede determinar que no exista al momento un familiar suficientemente capacitado para llevar la Dirección de la empresa, y que la mejor opción sea colocar a un profesional capacitado que no sea miembro de la familiar.

Y tú ¿Qué opinas? ¿Buscar primero dentro o directamente fuera de la familia?



# 03

## ENTRENA A TU PRÓXIMO LÍDER PENSAND O EN LA EXCELEN CIA

Cuando la familia ha encontrado a la persona más adecuada para suceder la Dirección de la empresa familiar, es momento de comenzar el proceso de formación de este futuro directivo, ya que para que éste pueda desarrollarse con garantías en su papel de líder de la empresa, es necesario que obtenga un conocimiento relacionado con las tareas que desarrollará en la organización, conocimiento sobre la empresa y sobre las personas con las que trabajará.



Existen diversas vías para adquirir dichos conocimientos y experiencias, entre los que destacan:

- La formación académica
- La experiencia fuera de la empresa familiar,
- La obtención de conocimiento previo sobre el negocio por medio de trabajos de inferior categoría o trabajos de verano
- El desarrollo de la carrera dentro de la propia empresa familiar

Es muy recomendable la **tutela** del futuro directivo por un **profesional externo**, que paralelamente al actual directivo, le ayude y guíe en las distintas cuestiones que habrá de enfrentar. Un profesional independiente de la empresa familiar puede aportar al sucesor de la Dirección un nuevo punto de vista, menos influenciado de las relaciones familiares, que en ocasiones puede nublar el juicio del futuro Directivo.

Además, un profesional externo juega un papel fundamental de **árbitro o mediador** en el conflicto generacional que siempre existe entre dos familiares (normalmente padre e hijo) de distinta generación, y que si no se gestiona de una forma eficaz, pueda dar lugar a conflictos que pongan en jaque tanto el futuro de la empresa familiar como las relaciones familiares.

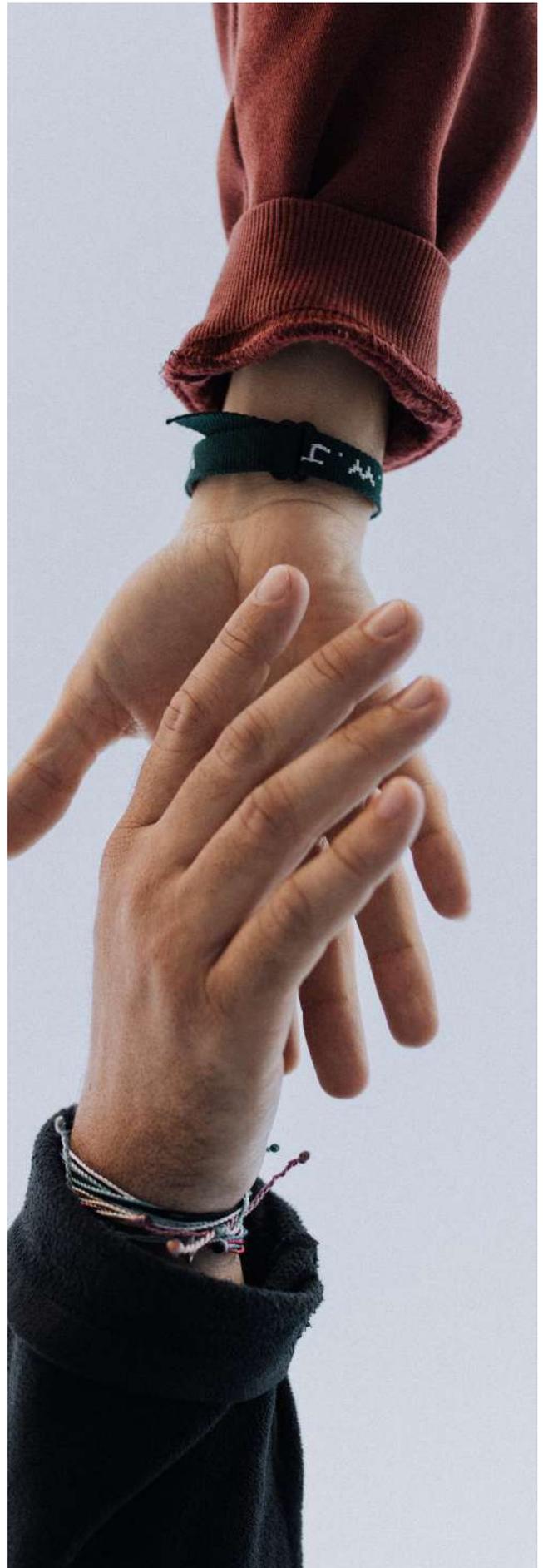
# 04

## ENTREGAN DO EL TESTIGO. EL TRASPASO DE PODER

Bajo nuestro punto de vista, lo ideal es que el traspaso de poderes sea **progresivo** en **convivencia** con el actual director de la empresa, desarrollando actividades de forma conjunta, actuando el actual directivo como mentor de su sucesor.

Asignar tareas desafiantes y responsabilidades facilitan el **desarrollo del futuro directivo como líder**, con ello se logra que aprenda de manera activa y asuma las responsabilidades reales, en lugar de limitarse a la observación.

Por ello, se sugiere que el **traspaso de poderes se inicie en cuanto el sucesor de la dirección comience su preparación**, y de allí se vaya escalando en la medida en que éste vaya desarrollando sus habilidades y sea capaz de sumir tales responsabilidades, así hasta el punto en que se logre el traspaso completo y el que haya sido Director hasta el momento pueda retirarse.



# 05

## ¿ALGÚN INTERESA DO? ANÁLISIS DE INFLUENCIAS

Tan importante como la sucesión en la Dirección es la sucesión en la Propiedad. Quienes ostenten la propiedad de los bienes o participaciones de las sociedades operativas (ya sean comerciales o industriales) serán quienes tengan la capacidad jurídica de tomar importantes decisiones respecto a estas.

El primer paso para establecer un plan de sucesión en la propiedad es analizar las influencias que puedan tener los miembros familiares en su relación con la empresa. Analizar las influencias implica pensar en los familiares y reunirse con ellos para que cuenten sus **pensamientos y expectativas**, y a partir de ello **crear un "mapa"** donde el centro es la empresa, e indicar las distintas personas que de esta dependen o con la que tienen algún tipo de **relación o interés**.

Así, encontraremos a los siguientes grupos:

- **Los dueños o socios:** cuando comenzamos el análisis de influencia, los primeros siempre serán los propietarios. Respecto a ellos será que se elabore un plan de sucesión en la propiedad.
- **Los familiares de estos:** Los familiares de los dueños son el segundo punto al analizar las influencias, pues al tratarse de una empresa familiar con intención de mantenerla en tal carácter, los sucesores de la propiedad seguramente se encuentren entre estos.

Parte del análisis en este punto debería dedicarse a las intenciones actuales que esos familiares tienen respecto a la empresa, esto en el sentido de saber, por ejemplo, qué hijos están interesados en la empresa, quiénes no, quiénes en la propiedad, quiénes en la dirección, etcétera.

- **Los familiares políticos:** En cierto punto será necesario investigar sobre la influencia que éstos tienen sobre la empresa y viceversa, pues puede haber algunos casos en que los familiares políticos resultan ser figuras claves para la empresa, y donde puede ser beneficioso que estos lleguen a puestos directivos e incluso la propiedad. Por otro lado, muchas familias optan por dejar fuera de la empresa a los familiares políticos, ya sea completamente, o solo permitiéndoles una relación aboral, excluyéndolos de la dirección y propiedad.

Y tú ¿Crees que es adecuado algún tipo de restricción a los familiares políticos en tu empresa familiar?

- **Los trabajadores en la empresa:** una parte del análisis de influencias estará dedicado también a conocer el porcentaje de empleados familiares que trabajan en la empresa para determinar el porcentaje de accionistas activos y pasivos, pues esta información puede ser de utilidad al momento de determinar las personas que habrán de suceder la propiedad.



# 06

## QUÉ, CUÁNTO Y A QUIÉN. DETERMINA CIÓN DE LAS PERSONAS QUE SUCEDERÁN

Analizadas las influencias se debería conocer qué **personas** están **interesadas** en acceder a la **propiedad** de la empresa, sean familiares o no. A partir de esta información el propietario puede comenzar a pensar quiénes, de todos ellos, habrán de recibir la propiedad.

La situación es delicada por muchos factores. Puede que quien hoy esté interesado, mañana ya no, o viceversa. Puede que quien parezca el más idóneo para recibir la propiedad, tiempo después deje de serlo. Puede que por la temprana edad de algunos familiares no se puedan saber sus intereses respecto a la empresa.

Todo esto nos recuerda que **la planificación de la sucesión es un proceso que lleva su tiempo y que es dinámico** en todas sus etapas. Por ello es clave la **revisión periódica del plan**, adaptándolo a los cambios para que aumenten las probabilidades de éxito de su implantación.

Respecto a aquellas personas que se determine serán los sucesores de la propiedad de la empresa, debe diseñarse un plan de formación que abarque dos posibilidades.

- **La primera opción:** va dirigida a aquellos sucesores que **no ocuparán cargos directivos** en la empresa, donde la idea es la formación como un accionista responsable. Su plan de formación debe incluir una educación adecuada en valores, que le permita comprender y asumir el papel de propietario de una empresa.
- **La segunda opción:** va dirigida a aquellos sucesores que posiblemente **sí ocupen cargos directivos en la empresa**, será una formación que esté más vinculada con el conocimiento de la empresa. Para ello, los nuevos accionistas deben tener una formación, preferiblemente universitaria, que les permita comprender la estrategia empresarial. También los nuevos accionistas deben comprender y respetar la cultura de la empresa y responsabilizarse del gobierno de la misma.



07

# ¿PARA AQUÍ O PARA LLEVAR? PLANIFICACIÓN DE LA TRANSMISIÓN

Una de las mayores decisiones a tomar es en qué momento se desea que opere la transmisión de la propiedad. Las alternativas son básicamente dos: ***inter vivos* o *mortis causa***.

Los negocios *inter vivos* son aquellos que producen **efectos en vida** de las personas que lo celebraron, opuestamente a los negocios *mortis causa* que producen sus **efectos a la muerte** de quien lo celebre.

Los negocios *inter vivos* pueden ser de dos tipos, gratuitos u onerosos, según que la atribución patrimonial de una de las partes vaya o no acompañada de una contraprestación. Ejemplos de negocios *inter vivos* onerosos son la compraventa o la permuta, mientras que el ejemplo de negocio gratuito por antonomasia es la donación.

Así, en este punto de la planificación, el propietario debe decidir si desea **vender** la empresa, **donarla** o hacer un **testamento** para que el traspaso se dé luego de su muerte.

Una recomendación muy frecuente cuando se habla de distribuir la propiedad en vida del propietario es establecer un **plan de liquidez** para los que dejan el capital de la empresa.



# AL CÉSAR, LO QUE ES DEL CÉSAR. GOBIERNO DE LA EMPRESA

La familia empresaria debe tener una **estructura de gobierno dual**, una para la empresa y otra para la familia, dado que son dos ámbitos de toma de decisión muy diferentes y que hay que lograr **separar para optimizar esa toma de decisiones**, a la vez que se evitan potenciales conflictos.

Un proceso de relevo generacional es una oportunidad adecuada para examinar la estructura organizacional de la empresa, y en esa revisión decidir si es necesario o conveniente que un sucesor pase a ocupar un puesto en alguno de los órganos de Gobierno de la Empresa, entre los que se encuentran:



- **La Junta de Accionistas** (o Asamblea General en el caso de una cooperativa) que es el órgano supremo de la sociedad, integrado por todos los socios de la misma, del que emana la voluntad social, y que delibera y decide sobre asuntos de su competencia por mayoría de los socios, la que puede ser legal o estatutariamente establecida.
- **El Consejo de Administración** (o Consejo Rector en el caso de una cooperativa) que es el órgano de gobierno al cual los propietarios de la empresa delegan la dirección de la empresa. Entre sus funciones destacan la función de control del comportamiento de los directivos de la empresa, y la función estratégica, por la cual se encarga de relacionarse ventajosamente con el entorno para ir adaptándose a los cambios.
- **El Comité de Dirección.** Es la institución que se encarga de **tomar decisiones, asignar recursos e implantar las directrices estratégicas** establecidas por el Consejo de Administración. Por tanto, es el órgano de gobierno que se sitúa en la cúspide de poder y responsabilidad y está liderado por el Director General de la empresa.
- **El Consejo Asesor** es un órgano de gobierno adicional que puede ser utilizado por la empresa para el apoyo al resto de los órganos de gobierno en el proceso de toma de decisiones. El Consejo Asesor está formado **por personas de reconocido prestigio cuya experiencia y capacitación profesional aporte valor a la empresa**. En este grupo entrarían personas que son especialistas en los temas que preocupan a la empresa como abogados, consultores, profesores de universidad, y similares.

En esta etapa es altamente conveniente tener presente el nivel de profesionalización de la empresa familiar. **Profesionalizar la empresa es una necesidad cuando la empresa familiar alcanza un determinado tamaño**, pues le facilita la separación y adecuada coordinación de los sistemas familiar y empresarial.

# 09

## Y A DIOS, LO QUE ES DE DIOS: GOBIERNO DE FAMILIA

Al igual que sucede en la empresa, la familia como institución necesita de un gobierno compuesto por órganos en los que los miembros de la familia puedan reunirse a discutir y decidir sobre diferentes cuestiones relativas a la familia, sus negocios y la relación entre familia y empresa.

La principal ventaja de disponer de un ámbito separado para dirimir las cuestiones específicamente familiares reside, precisamente, en evitar la intromisión de dichas cuestiones en el trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección de la empresa. En caso contrario, los costes y problemas para el funcionamiento de familia y la empresa pueden ser considerables.

Existen básicamente tres órganos de Gobierno en la familia, veamos:

- **La Reunión Familiar:** es la estructura más simple de organización de la familia empresaria y surge informalmente aprovechando momentos en los que la familia está reunida. Estas reuniones son un buen momento para comunicar los valores culturales que conforman la actividad empresarial y que sustentarán la relación empresa-familia, informar de las expectativas y planes de desarrollo de la empresa, y tratar la formación de los hijos y la posible vinculación de éstos con la empresa.

- **La Asamblea Familiar:** cuando el nivel de complejidad de la familia va en aumento, como cuando los hijos de la familia fundadora crean sus propias familias, surge la necesidad de crear un órgano donde las distintas ramas de la familia propietaria pueden analizar y discutir sobre la situación actual de la empresa. Este órgano es la Asamblea Familiar, que consiste en una reunión formal de las distintas ramas familiares con la pretensión que sus integrantes puedan analizar, discutir y resolver cuestiones estrictamente familiares además de la relación de la familia con la empresa, y tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa.

- **El Consejo Familiar o Comité de Familia:** ya cuando la complejidad de la familia empresaria es aún mayor, por la cantidad de estirpes intervinientes, por ejemplo, puede llegar a ser necesario crear un órgano más operativo que la Asamblea Familiar, con un número más reducido de miembros. Los miembros del Consejo serían elegidos por la Asamblea Familiar en función de criterios como capacidad, representación de las distintas ramas de la familia, entre otros. Como tal, el Consejo de Familia es una delegación de personas de la Asamblea Familiar que pasan a trabajar en tareas específicas como las de inculcar la historia y los valores a los más pequeños de la familia, tareas de resolución de conflictos actuando como un órgano encargado de la Mediación Familiar cuando no existe entendimiento sobre algún asunto.

- Este órgano debe ser el instrumento de planificación organizativa y estratégico de la familia.



10

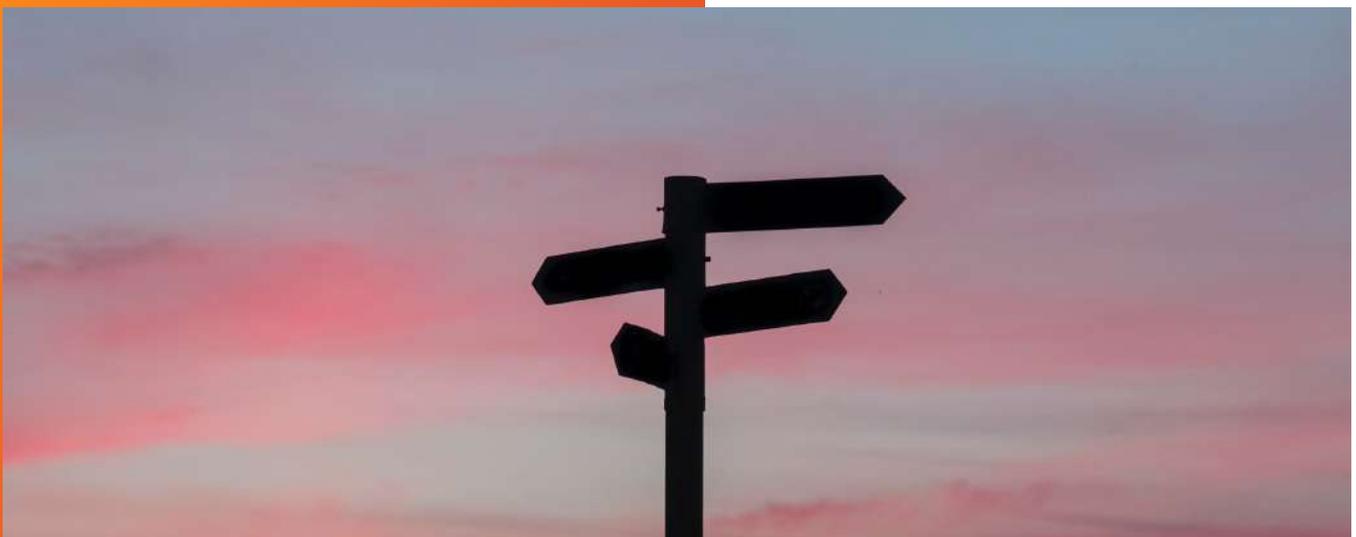
# DEJA CLARAS LAS REGLAS DEL JUEGO. ELABORA UN PROTOCOLO FAMILIAR CON AYUDA DE PROFESIONALES

La elaboración de un Protocolo Familiar es un proceso que culmina con la firma por parte de la familia de uno o varios documentos que buscan reflejar las pautas a seguir en las relaciones de la familia con la empresa y viceversa; En él se definen principios, compromisos, derechos y deberes, constituyendo una guía u hoja de ruta sobre el futuro de la empresa para mantenerla en manos de la familia.

La inclusión del Protocolo Familiar como paso final en este artículo se debe a que una gran parte de los puntos mencionados en cada una de las tres fases pueden ser abarcados por este, práctica que es cada vez más frecuentes en las familias empresarias, demostrando una tendencia positiva que responde a las recomendaciones de los expertos de los principales organismos y asociaciones de empresas familiares.

El contenido de un Protocolo Familiar se ve condicionado a lo que cada familia acuerde, por lo que no hay en este sentido un contenido “forzoso” o necesario. No obstante, resulta orientativo conocer la estructura y los contenidos a los que las familias empresarias recurren habitualmente cuando acometen la labor de elaborar y adoptar un Protocolo Familiar.

Un documento para otorgar la máxima protección de los intereses de la familia y la empresa, pues son los propios familiares los que acordaron a qué se obligarían para mantener sanas las relaciones familiares y las relaciones familia-empresa.



A photograph of a person in a blue suit jacket and dark trousers, holding a brown leather suitcase with a gold-colored handle. The person is wearing a black watch on their left wrist. The background is a plain, light-colored wall.

# CONCLUSIONES

Para ir finalizando con esta pequeña guía, indicar que el tema del Relevo Generacional en la empresa familiar es algo que necesariamente habrá que discutir en un momento, y sin importar la empresa o la familia, hoy, sin ir más lejos, puede ser el mejor momento.

Los 10 pasos que hemos visto cubren todos los aspectos clave de un relevo generacional y ayudan a orientar la dirección de la sucesión de la empresa, tanto en propiedad como en dirección y gobierno.

Cuanto antes se comience y mejor preparado y asesorado se esté, mayores serán las probabilidades de éxito.

No dudes en planificarlo a tiempo con tu familia, involucrando a tus familiares, incentivando un diálogo sano y un clima de cooperación, para crecer y seguir el mismo rumbo en vuestro proyecto familiar.

Si después de leer nuestra guía te quedara alguna duda sobre algunos de los pasos para realizar un relevo generacional en la empresa familiar, quieres comentar, añadir o suprimir alguno, no dudes en compartir con nosotros tus comentarios o ponerte directamente en contacto con nosotros.

¡Estaremos encantados de ayudarte en este proceso y contestar vuestras preguntas con nuestro equipo de profesionales!