

# Relevo generacional en la empresa familiar

## ¿Qué es?

Cambio generacional en la empresa familiar, en la que, además de la titularidad, su administración y gerencia está en manos de personas unidas por vínculos familiares o de parentesco.



## ¿Para qué sirve?

- Optimizar la continuidad de la propia actividad empresarial
- Facilitar la continuidad de la familia al frente de la empresa
- Adecuada profesionalización de los miembros de la familia que asuman la dirección de la empresa o, en su caso, la designación de un gerente ajeno a la familia
- Prever el hecho del cambio generacional con el tiempo necesario para analizar cómo, cuándo y a quiénes afecta dicha circunstancia



## Explicación

La intervención de un profesional que gestione estos cambios es de la máxima importancia y debe tener como misión facilitar la continuidad de la empresa, conjugando dos aspectos fundamentales: por una parte, conciliar los intereses de la familia y de la empresa y, por otra, las expectativas de los agentes intervinientes.

De este modo, se puede alcanzar un consenso y hoja de ruta para el cómo, cuando y a quiénes afecta dicho cambio; así como a despejar los interrogantes sobre los retos de las ventajas e inconvenientes de ser una empresa familiar.



El resultado de ese consenso al abordar el cambio generacional en la empresa familiar debe desembocar en la elaboración de un protocolo familiar.

De manera sucinta, podemos definir el protocolo familiar como el conjunto de reglas o normas, estatutarias o no, establecidas por los socios de una sociedad, ligados por vínculos familiares, para regular sus relaciones entre sí, como tales socios, y sus relaciones con la propia sociedad.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.quned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.

## Ejemplos prácticos

Junto con empresas españolas sobradamente conocidas como Osborne, Codorniu, Puig ó Banco Santander, donde la preeminencia de una familia es el signo distintivo de su continuidad, existen otras compañías en nuestro entorno más próximo, como Casa Manterola (1.810), Lázaro Taberna, S.A (1.897), Construcciones Erro y Eugui (1.964), Bodegas Irache (1.891), entre otras, en las que los años transcurridos desde su fundación hasta la fecha son un ejemplo de cambio generacional en la empresa familiar en la Comunidad Foral de Navarra.

La excesiva dilación en abordar el proceso de sucesión empresarial o no dedicarle el tiempo necesario al relevo generacional, puede convertirse en un error de nefastas consecuencias en el devenir de una compañía familiar, por muy exitosa que haya sido su trayectoria hasta entonces. Un ejemplo de esta afirmación puede consultarse en:

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/empresas-familiares-cuando-la-inestabilidad-afecta-la-sucesion>

## Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Establecer líneas de conducta que marquen la dirección del cambio generacional en la empresa	Protocolo Familiar (incluye sucesión, qué familiares pueden trabajar en la empresa y modo de incorporación)
E	Definir adecuadamente los puestos que pueden ocuparse por miembros de la familia y su adecuación a los mismos	Organigrama de empresa
D	Establecer un programa de desarrollo profesional adecuado al perfil y experiencia	Programa de desarrollo profesional
E	Prever un marco de revisión anual	Informe de evaluación de desarrollo profesional de los miembros de la familia
R	Revisión de los criterios establecidos y, en su caso, cambios a realizar	Modificación, si procede, del Protocolo Familiar, del organigrama de la empresa o del programa de desarrollo profesional

## Cuestiones clave para autoevaluar

¿Tengo previsto el cambio generacional en mi empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Si no hubiese relevo por miembros de la familia, ¿he previsto cuál será el futuro de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Tengo claro con qué antelación debo abordarlo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Es un asunto prioritario o se impone la actividad diaria de mi empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se con qué personas/profesionales cuento y cuáles son capacidades tienen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe un Plan para abordar con garantías el cambio generacional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Ha habido algún tipo de reflexión familiar donde se ha tratado la llegada de este cambio generacional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Considero necesaria y prioritaria la elaboración de un protocolo para culminar con éxito el relevo generacional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Valoro la importancia de ser asesorado por un profesional externo (asesor fiscal, abogado...) para garantizar la independencia de las decisiones de cambio generacional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Información adicional del autor

	Autor: Departamento de Derecho de Empresa	Cargo:
	Empresa/organización: <a href="http://www.pyramide.es">Pyramide Asesores</a>	
	Actividad: Asesoría integral de empresas	Contacto: <a href="http://www.pyramide.es">www.pyramide.es</a>