

EL DIFÍCIL PASO DE PLANIFICAR LA SUCESIÓN

¿QUÉ PAPEL JUEGA UNA MAYOR DIVERSIDAD DE PERSPECTIVAS?

Ana Botella-Andreu
University of Valencia

Cynthia E. Clark
Bentley University

Alejandro Escribá-Esteve
University of Valencia


Patricia Gabaldón
IE Business School




Cátedra de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Objetivo de estudio:





- ▶ La gestión de la sucesión es, sin duda, uno de los elementos más críticos para la perdurabilidad de la empresa familiar. Se trata de un proceso complejo, que puede dar lugar a conflictos y dificultades de entendimiento, y en el que siempre hay distintas visiones generacionales implicadas. Por ello, aunque todos los expertos recomiendan consensuar y formalizar un plan que reduzca cualquier riesgo de conflicto que amenace o dificulte la viabilidad de la empresa familiar, sólo un 28% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión formalizado.
- ▶ La investigación existente sobre la planificación de la sucesión apunta que, en estos procesos, juega un papel fundamental la composición y la dinámica de la toma de decisiones de los órganos de gobierno y de propiedad de la empresa. Es en estos ámbitos donde se deben buscar y alcanzar los consensos que faciliten un proceso de sucesión eficaz y satisfactorio. Sabemos que las dinámicas internas, tanto en los equipos directivos o en los consejos de administración (órganos de gestión), como en las juntas de accionistas o asambleas generales (órgano de propiedad) pueden cambiar en función de las características y diversidad de sus componentes. En este sentido, esta investigación, desarrollada por investigadores asociados a la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, analiza qué papel desempeña la existencia de una mayor variedad de perspectivas en estos ámbitos, con relación a la probabilidad de que las empresas familiares hayan logrado consensuar y formalizar un plan explícito de sucesión.
- ▶ Para ello, nuestra investigación aborda dos aspectos: (1) La existencia de diversidad de perspectivas como consecuencia de la presencia de distintas ramas familiares en los órganos de gestión o de propiedad, y (2) la presencia tanto de hombres como de mujeres en los órganos de propiedad y de gestión de la empresa. Las razones son:
 - (a) Más allá de la generación fundadora, la mayor variedad de perspectivas en las siguientes generaciones (por la presencia de diferentes ramas familiares) implica cambios en la dinámica de la toma de decisiones en la empresa.
 - (b) Otros estudios más generalistas muestran que la presencia de mujeres en los órganos de gobierno (o de propiedad) también modifica las dinámicas de la toma de decisiones, y puede tener innumerables efectos positivos en términos de consenso, formalización y transparencia en los procesos.



La presencia de mujeres en los órganos de gestión de las empresas familiares (equipo directivo o consejo de administración) amplía la diversidad de perspectivas y se asocia, con mayor frecuencia, a la existencia de planes de sucesión consensuados



Resultados:

- 
- El estudio analiza la probabilidad de que exista un plan de sucesión consensuado en 1259 empresas familiares españolas teniendo en cuenta la composición de sus principales órganos de gestión o gobierno (equipo directivo y consejo de administración) y de propiedad (junta de accionistas), tanto en lo relativo a la presencia de segundas generaciones o sucesivas, como en cuanto a la presencia de mujeres en ellos.
- 
- En cuanto al efecto de la variedad de perspectivas de ramas familiares en función del estadio generacional de la empresa familiar, los resultados del análisis indican que:
- ◆ Las empresas cuyos órganos de gestión (equipos directivos y consejos de administración) se encuentran en manos de generaciones diferentes a la del fundador (segunda o siguientes) cuentan, en mayor medida, con planes de sucesión consensuados. En estos casos, diferentes ramas familiares suelen estar involucradas en la gestión (hermanos, primos, primos segundos) por lo que la búsqueda de consenso y la transparencia en los procesos es fundamental para ordenar el proceso sucesorio y evitar los potenciales conflictos.
 - ◆ Sin embargo, la presencia de miembros de la segunda generación o posteriores en las juntas de accionistas (propiedad) no parecen contar en mayor medida con planes de sucesión consensuados.
- 
- Con relación a la variedad de perspectivas de género, que se amplía con la inclusión de mujeres en los órganos de gestión o de propiedad, nuestros resultados muestran que:
- ◆ Las empresas familiares que cuentan con mujeres en sus equipos directivos o en sus consejos de administración, tienen mayor probabilidad de contar con planes de sucesión consensuados. Es decir, la presencia de mujeres en los órganos de gestión y toma de decisiones estratégicas está asociado positivamente con la existencia de planes de sucesión.
- ◆ Este efecto no se observa directamente cuando se analiza la presencia de mujeres en los órganos de propiedad (junta de accionista). Sin embargo, la presencia de mujeres en la propiedad sí que se asocia positivamente a la existencia de un plan consensuado en el caso de las empresas cuya propiedad o gestión se encuentra en manos de la segunda generación o en las sucesivas.
- 
- Estos resultados tienen las siguientes interpretaciones:
- (a) La probabilidad de consensuar y formalizar un plan de sucesión se incrementa en el caso de las empresas cuya gestión ha pasado a generaciones posteriores a la que fundó la empresa. A mayor diversidad de perspectivas, mayor necesidad de buscar consensos y ordenar los procesos.
 - (b) La presencia de mujeres en los órganos de gestión de la empresa se relaciona con la formalización de los planes de sucesión, pero este efecto depende del contexto. Esto implica que el papel de las mujeres directivas y propietarias no es ni mucho menos homogéneo. En contextos más complejos (p.e. cuando la gestión o la propiedad de la empresa ha pasado a generaciones posteriores a la del fundador y hay más perspectivas e intereses) la presencia de mujeres en los órganos de decisión parece facilitar el alcance de consensos y la formalización de los planes de sucesión.

Cuadro 1. Resultados del estudio: Probabilidad de consenso en el proceso de sucesión según las fuentes de diversidad en la composición de los órganos de gobierno y propiedad.

PROBABILIDAD DE CONSENSO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN (EXISTENCIA DE PLAN DE SUCESIÓN FORMAL)			
FUENTES DE DIVERSIDAD EN LA COMPOSICIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO		EQUIPO DIRECTIVO (GESTIÓN)	JUNTA O ASAMBLEA GENERAL (PROPIEDAD)
ESTADIO GENERACIONAL	1ª GENERACIÓN	No incrementa la probabilidad de consenso	No incrementa la probabilidad de consenso
	2ª GENERACIÓN O SIGUIENTES	Incrementa la probabilidad de consenso	No incrementa la probabilidad de consenso
PRESENCIA DE MUJERES	NO	No incrementa la probabilidad de consenso	No incrementa la probabilidad de consenso
	SI	Incrementa la probabilidad de consenso	No incrementa la probabilidad de consenso

Cuadro 2. Resultados del estudio: Probabilidad de consenso en el proceso de sucesión considerando la combinación de fuentes de diversidad en los órganos de gobierno y propiedad.

PROBABILIDAD DE QUE EXISTA PLAN DE SUCESIÓN		
	PRESENCIA DE MUJERES EN EQUIPO DIRECTIVO O CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	PRESENCIA DE MUJERES EN PROPIEDAD (JUNTA DE ACCIONISTAS)
2ª GENERACIÓN O SIGUIENTES, EN LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA	No incrementa la probabilidad de consenso	Incrementa la probabilidad de consenso
2ª GENERACIÓN O SIGUIENTES, EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	Incrementa la probabilidad de consenso	Incrementa la probabilidad de consenso

Conclusiones

- ▶ El proceso de sucesión es un elemento crítico para la supervivencia de la empresa familiar. Cuando sucede de forma ordenada maximiza las posibilidades de continuidad y éxito de la empresa familiar. Por ello, el consenso alrededor de su planificación es de suma importancia.
- ▶ Sin embargo, los datos disponibles, tanto en el ámbito internacional como en el caso español, indican que solo un 28% de las empresas familiares han planificado formalmente la sucesión. Este estudio permite comprender mejor esta realidad. La probabilidad de que exista un plan de sucesión se incrementa cuando:
 1. La gestión de la empresa ha pasado a manos de generaciones posteriores a la de los fundadores (segunda y siguientes)
 2. Cuando hay diversidad de género en los órganos de gestión
 3. Cuando la diversidad de género en la propiedad de la empresa contribuye a alcanzar consensos en situaciones con mayor complejidad familiar (varias ramas familiares involucradas), tanto en la gestión de la empresa como en la propiedad.
- ▶ Al contrario de lo que se suele pensar, el rol de las mujeres en los negocios no se corresponde con un comportamiento homogéneo y depende del puesto en el que se encuentren y las circunstancias que rodean. Nuestros datos indican que el papel de las mujeres es muy valioso en los órganos de toma de decisiones en contextos de alta complejidad.

Patrocina:



Promueven:

