



# La sucesión del primer ejecutivo en la empresa familiar



Diciembre 2017







# Índice

▶ Un plan para garantizar el futuro de la empresa familiar	<b>2</b>
▶ Estructuras de gobierno en la empresa familiar	<b>4</b>
▶ El peor plan de sucesión de un CEO es el que no se planifica	<b>6</b>
▶ Principales conclusiones	<b>8</b>
▶ La sucesión del primer ejecutivo: una cuestión compleja	<b>10</b>
▶ ¿Cómo afronta la sucesión la empresa familiar?	<b>12</b>
▶ Buscar un CEO más allá de la familia	<b>19</b>
▶ Composición de la muestra	<b>21</b>



# Un plan para garantizar el futuro de la empresa familiar



**Ramón Pueyo,**  
socio responsable de Empresa Familiar  
de KPMG en España

La sucesión en la empresa familiar es una cuestión clave, determinante para su futuro. Pero también un tema que genera incertidumbre, y que en numerosas ocasiones cuesta afrontar dadas las características intrínsecas de este tipo de compañías, donde las emociones y las relaciones familiares pueden influir en decisiones de calado como la sucesión.

Este informe pretende analizar cómo aborda la empresa familiar española este punto de inflexión: si dispone de un plan de sucesión a medio plazo o candidatos que puedan hacerse cargo de la empresa de ser necesario, las características que reúnen dichos planes o si tiene previsto buscar a su futuro primer ejecutivo en el mercado.

Para arrojar luz sobre una de las cuestiones más complicadas a las que deben hacer frente todas las empresas familiares, hemos preguntado a diversas compañías, tanto cotizadas como no cotizadas, por sus planes de sucesión. Una de las conclusiones de este estudio es que, pese a que la empresa familiar es consciente de la importancia de la sucesión, la mayoría de compañías no cotizadas no disponen de un plan a medio plazo.

La importancia de abordar un plan de sucesión debe calar en la empresa familiar española. Tanto por la preparación del futuro primer ejecutivo como por la posibilidad de que tenga lugar un suceso repentino que obligue a abordarlo antes de lo esperado.

Al abordar el plan de sucesión, es importante dibujar las características que debe reunir el candidato en base a las necesidades de la empresa. Recurrir a la experiencia tanto de miembros de la familia como de asesores externos, que proporcionen objetividad, puede ayudar en la definición del perfil del sucesor. También se puede valorar la búsqueda de candidatos fuera de la empresa, en el caso de no disponer de personas en el seno de la familia preparados para ocupar la primera línea directiva.

De esta forma, y una vez designado uno o varios candidatos a la sucesión, podrá ponerse en marcha un plan que determine los pasos a seguir cuando llegue el momento, o incluso el trabajo que pueden designar los sucesores hasta entonces. La gestión de este periodo de convivencia es también muy relevante. La preparación y familiarización de la compañía con el futuro primer directivo facilitan una sucesión sin conflictos.

Además de determinar quién será el sucesor, las empresas familiares deben abordar el cómo. Desde los aspectos legales y financieros a si el relevo se hará de forma paulatina, un plan de sucesión elimina la incertidumbre que rodea a este tipo de procesos. Es decir, poner sobre el papel todos los detalles que rodean a un proceso complejo como es la sucesión.

En definitiva, el diseño de un plan de sucesión es algo que las empresas familiares deben incluir en su agenda cuanto antes, aunque genere cierto nivel de tensión e incertidumbre. El riesgo de esperar a que tenga que hacerse de forma precipitada es demasiado elevado, y puede tener consecuencias negativas de cara a la supervivencia de la empresa. Las generaciones más senior deben liderar y animar a los demás a abordar el relevo, aportando su experiencia y escuchando a todas las partes implicadas.

Esperamos que este informe ayude en este proceso que tanta incertidumbre genera en las empresas familiares, y sirva de soporte a la hora de discernir los requisitos que debe reunir un plan que garantice una sucesión que finalice con éxito. La longevidad de la empresa y las futuras generaciones dependen de ello.



# Estructuras de gobierno en la empresa familiar



**Josep Tàpies**, profesor responsable de la Cátedra de Empresa Familiar de IESE

Las empresas familiares en España están en posición destacada en lo que hace referencia a estructuras de gobierno y procesos de toma de decisiones para asegurar su continuidad, así lo demuestran investigaciones anteriores llevadas a cabo por la cátedra de empresa familiar del IESE.

Desde que en el año 1987 se constituyó la cátedra de empresa familiar del IESE, pionera en Europa en la investigación de estos temas, no hemos dejado de investigar acerca de las buenas prácticas de las empresas familiares exitosas, que las hay y muchas en España.

Dentro del estado de las buenas prácticas de gobierno corporativo nos pareció que era interesante saber si el tema de la sucesión del primer ejecutivo era un tema mejor resuelto en las empresas familiares o no tanto con respecto a las empresas no familiares y no tanto para comparar como por saber cuál es el estado de la cuestión del tema. Así en una alianza con Russell Reynolds y KPMG

surgió la idea llevar a cabo el estudio que ahora Usted tiene en sus manos y que esperamos que pueda ser de utilidad a modo de benchmarking.

Cada día son más las empresas familiares que disponen de estructuras de gobierno corporativo que las hacen más sostenibles y más competitivas. Un buen sistema de gobierno corporativo debe encargarse de proyectar la empresa a largo plazo para asegurar su sostenibilidad, controlarla estratégica y financieramente y monitorizar y guiar a la dirección. En ese tercer punto es importante que el consejo de administración tenga en todo momento la certeza de que dispone del mejor CEO posible y que llegado el momento ese CEO podrá ser sustituido de forma ordenada, pausada y sin sobresaltos.

Esto es lo que dicen las buenas prácticas. Es importante saber qué es lo que ocurre en la realidad, saber cómo se preparan las empresas para que lo anteriormente dicho se pueda llevar a cabo

La tendencia en las empresas familiares españolas es cada vez hacia una mayor separación de la propiedad del gobierno y la dirección de la empresa. Podría decirse que las empresas familiares van entendiendo la existencia de tres procesos claramente diferenciados: un proceso patrimonial, un proceso empresarial y un proceso dirección que son de naturaleza y cometidos distintos.

El proceso patrimonial corresponde a los propietarios y por lo tanto es la junta de accionistas la que toma de decisiones y marca el rumbo.

El proceso empresarial corresponde al consejo de administración que aprueba las estrategias en el marco de la visión, misión y valores que la propiedad desea preservar.

El proceso de dirección se encarga del día a día y de alcanzar los resultados marcados en el plan estratégico. Cada vez son más las empresas que

optan por profesionales externos a la familia para dirigir las empresas de su propiedad. Esto no quiere decir que necesariamente los directivos tengan que ser personas ajenas a la familia pero sí que es importante entender y así lo entiende la mayoría de empresas familiares españolas, por lo menos las más grandes, que en el exterior de la empresa hay una gran cantidad de talento disponible que puede ser bueno para el desarrollo de la propia empresa. Es importante tener asumido que la dirección de la empresa debe estar en manos de los mejores profesionales pertenezcan o no a la familia propietaria.

Por lo que hace referencia al proceso empresarial, hay que ayudar a ese consejo de administración, para que tenga la necesaria sensibilidad necesaria para gobernar bien una empresa, que es familiar. No es lo mismo gobernar una empresa con un alto porcentaje de flotación del capital en la bolsa de valores, que gobernar una empresa de capital concentrado en manos de una familia propietaria. Y eso el o la CEO debe de saberlo y asumirlo.

El CEO desempeña un papel clave actuando de puente entre el proceso empresarial y el proceso de dirección. Como líder debe ser capaz de arrancar compromiso en los demás utilizando su autoridad (auctoritas) que deberá ganarse y saber mantener. Es esa persona que, en palabras de John Kotter, debe ser capaz de crear una red de profesionales y una agenda y poner en práctica la agenda alcanzando resultados a través de esa red. Es un perfil que no se puede improvisar. Debe conocer la cultura y el modo de hacer de la empresa que como ya se ha dicho emanarán de la propiedad y a él o ella le llegarán a través del consejo de administración. Si el CEO o la CEO no tienen esa sensibilidad especial que requiere el trabajar para una empresa familiar, probablemente el proyecto no será exitoso. En este sentido el tema del plan de sucesión es más crítico, si cabe, en las empresas familiares que en las empresas no familiares.



# El peor Plan de Sucesión de un CEO es el que no se planifica



**Por:**

**Javier Anitua**, socio de Russell Reynolds



**Pedro Goenaga**, socio de la Práctica de Gobierno Corporativo y co-head global de Empresa Familiar de Russell Reynolds.

Aunque todos sabemos que no se trata de una ciencia exacta, una de las principales responsabilidades de los consejos de administración en las empresas familiares consiste en acertar en la incorporación de su Primer Ejecutivo. Esta responsabilidad no solamente recaerá en responder ante la Junta General de Accionistas, sino también ante las entidades financieras, proveedores, trabajadores o incluso sociedad en general.

Hoy en día existen diferentes aproximaciones a la hora de solucionar el problema de la selección del Primer Ejecutivo en las empresas familiares. Si bien la tendencia general actual es la de tratar de imitar lo que ha funcionado en empresas de mayor tamaño y sobre todo cotizadas, estableciendo comisiones de nombramientos formadas por consejeros independientes o en todo caso combinando independientes con accionistas, aún perduran otros esquemas. Así podemos encontrar en ocasiones la existencia de dos órganos en paralelo que normalmente se denominan Consejo familiar y Consejo ejecutivo.

Si bien el segundo es el encargado de identificar y proponer a la propiedad aquella o aquellas personas ideales para la gestión de la compañía, es el primero el que toma la última decisión. En otras ocasiones y sobre todo cuando el fundador coincide con la figura del Presidente o todavía existe una fuerte concentración del accionariado en manos de una única persona, es ésta la que toma la decisión de a quien confiar las riendas que aseguren no perder la impronta del Fundador en la primera transición.

Probablemente el peor Plan de Sucesión es el que no se prepara. La responsabilidad del Consejo consiste en minimizar los riesgos que pueden amenazar al Primer Ejecutivo, primero en su selección y posteriormente en su desempeño.

El establecer una hoja de ruta ayuda a anticipar los posibles escenarios, estar preparados para su llegada y tutelar el aterrizaje y desempeño en las soluciones que se provean. El plasmar los objetivos a alcanzar y estrategia que los haga posibles ayudará a definir las competencias necesarias que deben poseer los ejecutivos que sabrán liderar los equipos que transformen sus planes de acción en logros que incrementen el valor de la compañía, tanto desde el punto de vista económico como emocional para la propiedad. Los ejecutivos que no tienen en cuenta este último aspecto muchas veces fracasan al pensar que únicamente se tienen que centrar en el valor de la acción y su dividendo.

En este informe, analizamos la importancia que las empresas familiares otorgan a la planificación de la sucesión del primer ejecutivo y planteamos algunas claves y recomendaciones para identificar y evaluar a las personas con potencial para ser desarrolladas.

El aspecto clave, independientemente del carácter de cotizada o no, residirá en la correcta evaluación de los candidatos tanto internos como externos y en la capacidad de alinear las competencias clave de los potenciales sucesores con los objetivos de la propiedad. Más allá de trayectorias exitosas desde un punto de vista puramente técnico, entre estas competencias será importante discernir los matices en la personalidad y motivación que conllevarán al éxito de la persona en cuestión.

La inteligencia emocional de los candidatos a la hora de saber entender el legado familiar de la empresa donde se incorpora, integrarse en la compañía e incrementar el equity familiar y no solo el económico, serán aspectos diferenciales que deberán poseer los ejecutivos que finalmente acreditan éxitos en las empresas de carácter familiar. El nivel de profesionalidad del Consejo y los Ejecutivos facilitará esta labor tanto con los candidatos externos como internos.

# Principales conclusiones\*

Las empresas familiares dan una importancia notable a la planificación de la sucesión del primer ejecutivo



Las empresas cotizadas cuentan con planes de sucesión formalizados en mayor medida que las empresas familiares no cotizadas:



\* La muestra encuestas para este informe es de una veintena de empresas familiares Ibex 35, cotizadas y grandes compañías no cotizadas, una cantidad muestral representativa de un universo igualmente reducido.

## ¿Cómo son los planes de sucesión?

¿Define dicho plan las competencias idóneas esperadas para el próximo primer ejecutivo?

Sí 100%

¿Incluye la identificación de 2 o 3 candidatos internos así como la preparación y formación del próximo primer ejecutivo en vuestra organización?

No 57%

¿Incluye la evaluación de puntos fuertes y oportunidades de mejora de los potenciales candidatos?

No 57%

¿Recoge la elaboración de un plan para potenciar su idoneidad futura mitigando riesgos y potenciando fortalezas?

Sí 86%

¿Incluye el aumento de la exposición y visibilidad de los candidatos por el Consejo o Comisión de Nombramientos con presentaciones frecuentes sobre temas específicos?

No 71%

¿Recoge la revisión anual del progreso efectuado por los candidatos en las diferentes competencias definidas para el futuro primer ejecutivo?

No 66%

El 80%

considera incluir candidatos externos

**pero**

El 75%

no ha realizado ninguna prospección de mercado

# La sucesión del primer ejecutivo: una cuestión compleja



**El relevo del primer ejecutivo en ocasiones puede planificarse, otras se ve forzado por circunstancias repentinas. En todos los casos, la forma de gestionarlo es un tema esencial de riesgo y estrategia.**

La sucesión es una cuestión clave en la empresa familiar, un asunto complicado y del todo trascendental que tiene que abordarse con la misma dosis de rigor y sensibilidad para garantizar un gobierno legitimado tanto desde el punto de vista del negocio como de la familia.

El relevo del primer ejecutivo en ocasiones puede planificarse con tiempo y anticipación, otras puede verse precipitado por circunstancias imprevisibles o repentinas. ¿Quién asume el mando en caso de que el CEO de pronto deje de poder seguir ostentando el cargo? En todos los casos, la forma de gestionar la transición es un tema esencial de riesgo y estrategia.

La empresa familiar española es consciente de la importancia estratégica de esta decisión. Prueba de ello es que las empresas encuestadas otorgan una media de 7 puntos –en una escala de 1 a 10– a la relevancia de la sucesión del primer ejecutivo. Además, el 32% de las compañías consideran esta cuestión de máxima importancia.

Dada la relevancia que otorgan las empresas familiares a esta decisión estratégica, no es de extrañar que casi 7 de cada 10 compañías hayan abordado este tema formalmente a lo largo del último año. Tanto a través de la Comisión de Nombramientos o del Consejo de Administración, la elección del futuro primer ejecutivo es un tema presente en la agenda de la empresa familiar.

En concreto, durante los últimos 12 meses la cuestión de la sucesión se ha abordado en mayor medida en las empresas familiares. Un 75% de las compañías encuestadas afirma haber tratado la cuestión en reuniones de la comisión de nombramientos u órgano pertinente así como del consejo de administración. Por su parte, el 62,5% de las empresas no cotizadas dicen haber incluido la sucesión del primer ejecutivo en la agenda de estos órganos de gobierno a lo largo de este año.

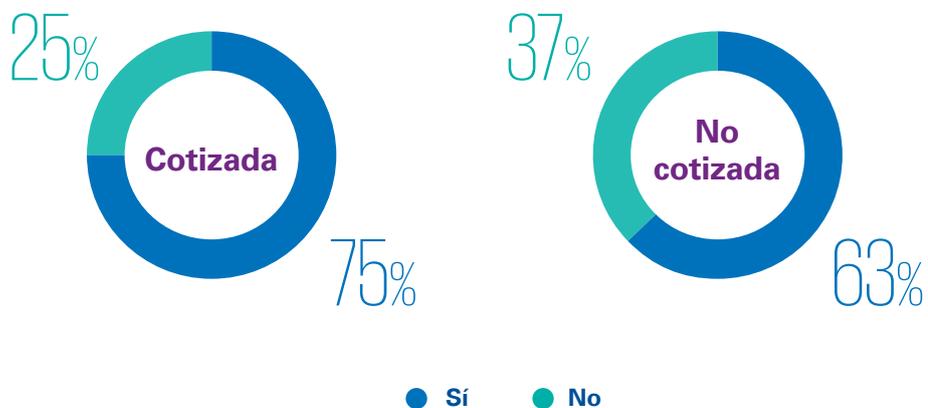
Ramón Pueyo, socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España recuerda que “el periodo de convivencia y transición entre generaciones es uno de los puntos de inflexión en la vida de las compañías familiares”. Un momento crítico que, no obstante, hay que gestionar bien para procurar la supervivencia y longevidad de la empresa.

La relevancia de un buen diseño estratégico de la sucesión del primer ejecutivo implica la necesidad de disponer de consejeros formados en este ámbito. La experiencia en procesos de sucesión es un activo que las empresas familiares valoran de forma positiva. Prueba de ello es que todas las empresas encuestadas cuentan con consejeros con conocimiento y experiencia previa en planes de sucesión de primeros ejecutivos.

En una escala de 1 a 10, donde el 10 es el máximo, ¿qué importancia reviste la sucesión del primer ejecutivo en su empresa familiar?



¿Es este un tema que la Comisión de Nombramientos u órgano pertinente y el Consejo de Administración hayan tratado formalmente el último año?



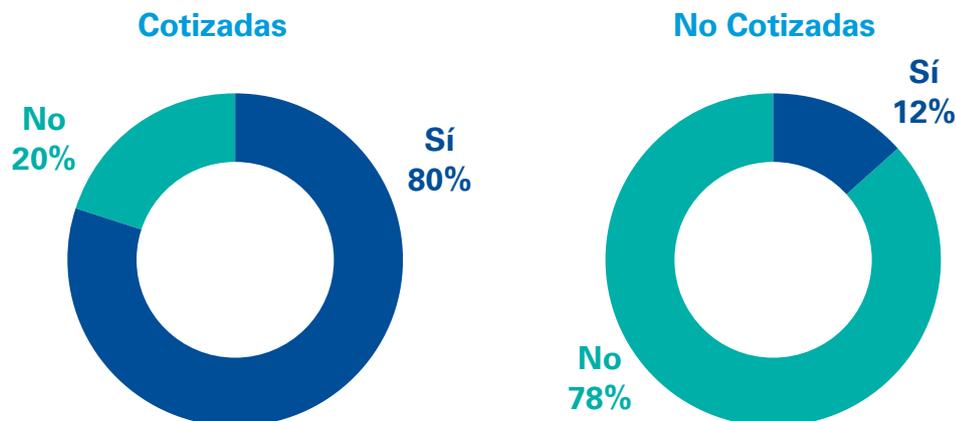
# ¿Cómo afronta la sucesión la empresa familiar?

Pese a que la empresa familiar es consciente de la relevancia del proceso de sucesión, destaca que más de la mitad de las empresas encuestadas (53%) no ha concretado un plan a medio plazo. Esta situación se da especialmente entre las empresas no cotizadas, donde casi 9 de cada 10 reconocen no haber concretado un plan de sucesión. Por su parte, el 75% de las empresas cotizadas sí han abordado el diseño de una estrategia a medio plazo.

Ramón Pueyo, socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España expone que aunque en ocasiones las empresas familiares prefieran posponer una cuestión compleja y delicada como la sucesión, esta demora puede exponer a la familia al riesgo de tener que tomar decisiones precipitadas en caso de algún evento repentino. Por ello, es necesario que las decisiones se tomen con la mayor serenidad y objetividad posibles y que sean las generaciones más senior las que las auspicien y legitimen.

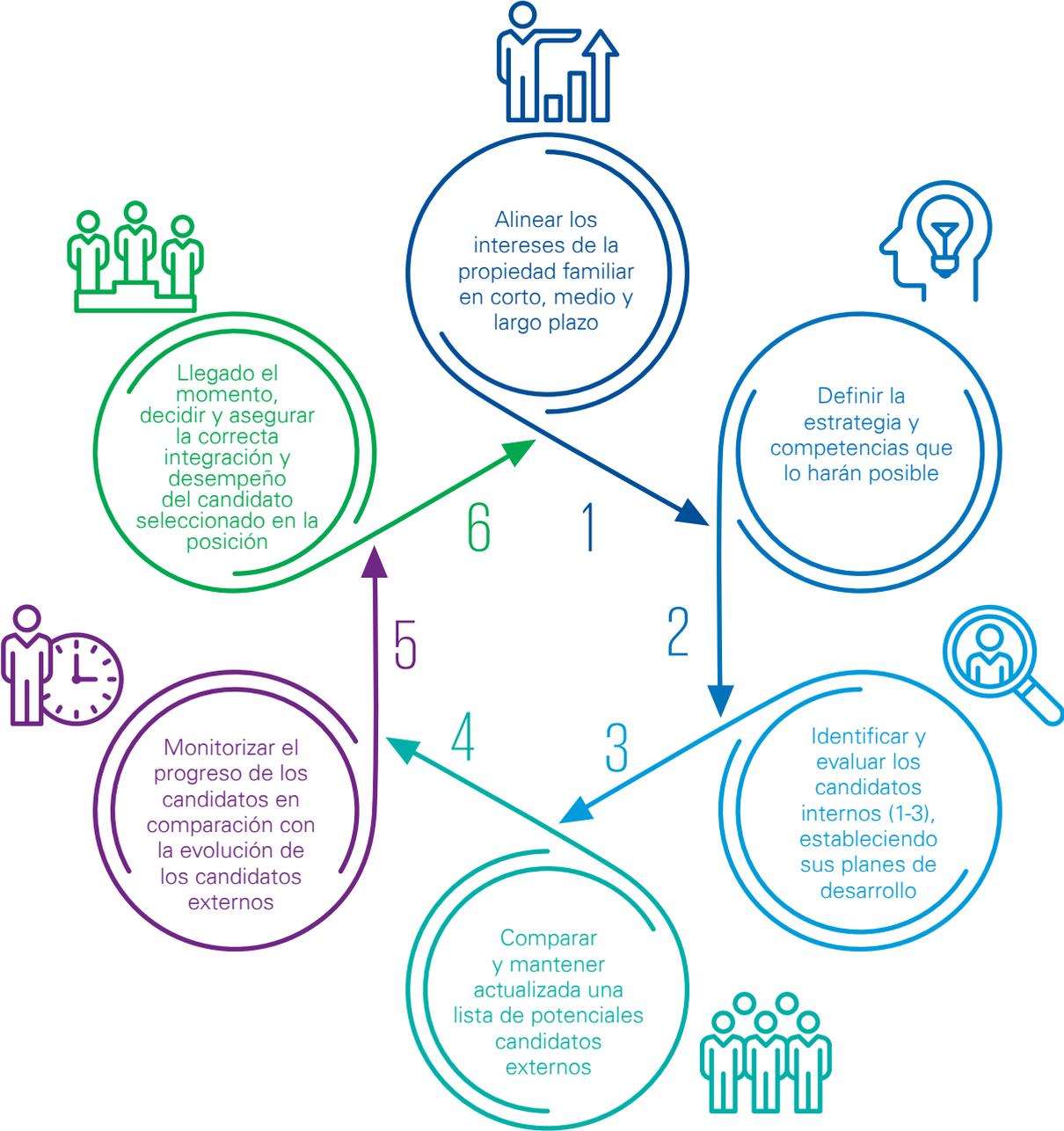
“  
Casi 9 de cada 10 de las empresas familiares no cotizadas encuestadas reconocen no haber concretado un plan de sucesión”  
”

**Más allá de un protocolo de emergencia para la sustitución del Primer Ejecutivo, ¿ha formalizado el Consejo de Administración un plan de sucesión a medio plazo?**





**Hoja de ruta contrastada de las empresas familiares que han llevado a cabo con éxito un plan de sucesión\***



Fuente: Russell Reynolds

\* Metodología suministrada y utilizada por Russell Reynolds

## 1 Aunar y alinear los intereses de la propiedad familiar en el corto, medio y largo plazo



Probablemente este aspecto, que es clave para la supervivencia de la empresa en el largo plazo, es uno de los aspectos que se tratan de forma más ligera en relación a su importancia. Es también recomendable dejar por escrito los compromisos que se adopten. Estos pueden estar relacionados con materia de dividendos, incorporación de miembros de la familia al consejo o posiciones ejecutivas, política de inversiones o reinversión de beneficios, crecimiento sostenible, ampliaciones de capital, incorporaciones de nuevos socios o por supuesto elección del primer ejecutivo, niveles de riesgo a adoptar, etc...

## 2 Definir la estrategia y competencias que harán posible alcanzar los objetivos



El afrontar objetivos realistas –aunque sean ambiciosos- ayudará a conocer cuáles son las competencias clave con las que debe contar el consejo de administración incluido su primer ejecutivo o consejero delegado así como el comité de dirección y sus equipos. La optimización y complementariedad en el agregado de estas competencias es lo que ayudará al primer ejecutivo en el éxito de su cometido.

## 3 Identificar y evaluar los candidatos internos (1-3) estableciendo sus planes de desarrollo



Es vital contar con opiniones independientes y objetivas a la hora de seleccionar y comparar los candidatos así como con expertos en desarrollar profesionales para ocupar posiciones vértice. También es importante fijar calendarios idóneos o establecer un plan de rotaciones en las responsabilidades sin que afecten a la gestión del negocio.

## 4 Comparar y mantener actualizada una lista de potenciales candidatos externos



Independientemente de cuan buenos sean los candidatos internos y su progresión, el conocer la realidad del mercado siempre proporciona visión realista de oportunidades accesibles o costes en que se debe o no incurrir. Más allá de la sana oxigenación que el mestizaje con mejores prácticas externas puede suponer, es bueno contar con un banquillo apropiado y conocido, e incluso aprovechar para desarrollar un network adecuado y establecer canales de aprendizaje en el mercado, constituyen algunas. En cualquier caso este ejercicio permite un mayor y más profundo conocimiento de la realidad y el entorno.

## 5 Monitorizar el progreso de los candidatos en comparación con la evolución de los candidatos externos



Los planes de sucesión son todo menos estático. La actualización y revisión de los mismos respecto las metas iniciales establecidas, la situación personal y motivación de los candidatos internos y externos en relación a sus evoluciones dentro y fuera de la empresa hace que sea imprescindible el que por lo menos una vez al año se revise y el Consejo posea una foto realista de la situación y su progresión.

## 6 Decidir y asegurar la correcta integración y desempeño del candidato seleccionado en la posición



Cuanta más información se disponga con evidencias tangibles más fácil será tomar una decisión acertada llegado el momento. Para ello será imprescindible documentar el proceso de manera rigurosa. La utilización de referencias y algoritmos que analizan las respuestas de los tests psicométricos ayudaran no solo a decidir sino también a minimizar riesgos en la incorporación y desempeño a la función a través de lo que se denomina el on-boarding process.

En los casos en los que sí que se cuenta con planes de sucesión desarrollados, una de las características habituales es la de la concreción de las competencias que debe disponer el próximo primer ejecutivo, es decir, las cualidades idóneas que un buen sucesor del CEO tendría que reunir. De esta forma, la elección del sucesor se realizará en base a las necesidades reales de la empresa familiar, y permitirá discernir de una forma más clara el candidato cuyas cualidades son las idóneas para la compañía.

Pese a que la empresa familiar incluye en sus planes de sucesión la descripción de competencias idóneas, el proceso de definición de candidatos concretos es más

complejo. De las compañías que disponen un plan, el 57% no cuenta con dos o tres candidatos internos identificados. Además, estas empresas tampoco tienen definida la preparación y formación que necesitará el próximo primer ejecutivo para ponerse al frente de la organización.

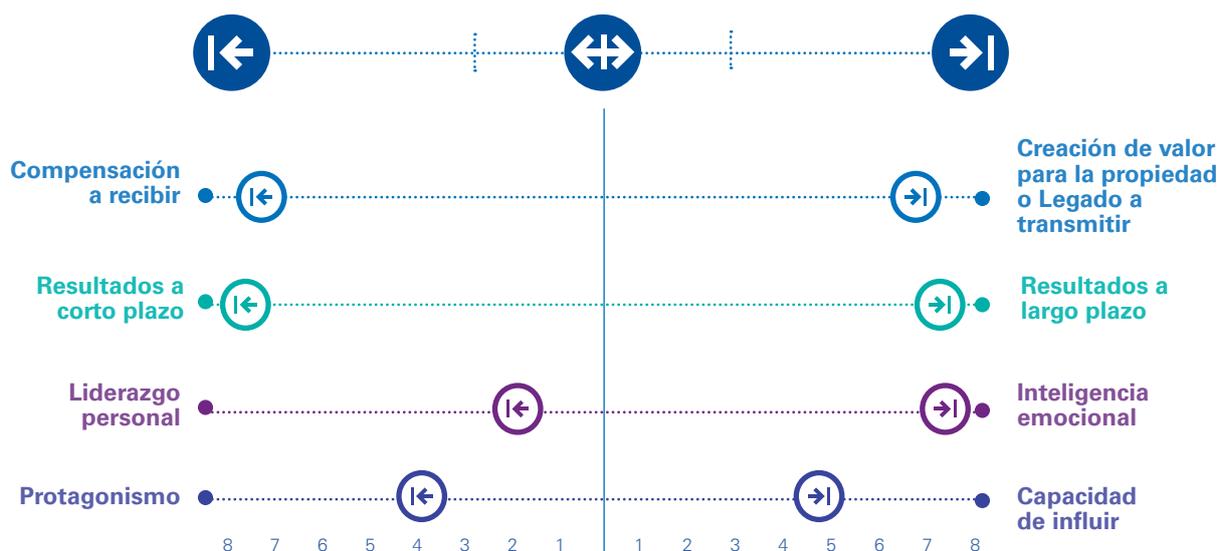
De esta forma, se observa cómo pese a que la empresa familiar española sí es consciente de la importancia de la elección del sucesor, no cuenta con planes que contemplen a varios posibles candidatos que estén conociendo en segunda línea el entramado de la compañía o preparándose de modo activo para un eventual salto a la posición de primer ejecutivo.

En la misma línea, casi 6 de cada 10 planes de sucesión no disponen de un plan de evaluación de puntos fuertes y oportunidades de mejora de los potenciales candidatos. Sin embargo, la mayoría de estos planes (86%) sí que desarrollan acciones concretas para potenciar la idoneidad de los candidatos mediante la mitigación de riesgos y potenciación de fortalezas.

Pedro Goenaga, co-head global de Family Owned Business (FOB) en Russell Reynolds constata que además de las cuatro competencias clásicas que todo primer ejecutivo deber poseer (estratégico, orientado a resultados, líder e influencer), existen otras características que aúnan los directivos en las empresas familiares.

## Competencias a evaluar

En un esquema habitual de competencias para un primer ejecutivo se podrían contrastar las siguientes. Sabiendo que ninguna de ellas es excluyente, los ejecutivos que inclinan su balanza a la izquierda de estas competencias y motivaciones tienden a durar menos tiempo en las empresas familiares que los equilibrados o inclinados hacia la derecha:



### Tres rasgos diferenciales

Un test llevado a cabo por Russell Reynolds entre 37 CEOs de multinacionales familiares, todas ellas con más de 50 años de existencia y una facturación superior a los mil millones de dólares, concluía que existen tres factores diferenciadores entre sus primeros ejecutivos comparados con los primeros ejecutivos de compañías no familiares.

Tienen mayor capacidad de priorizar los temas relevantes y focalizar a sus equipos en los mismos.



**Capacidad para priorizar**

Poseen una mayor flexibilidad a la hora de marcar objetivos, establecer calendarios o delegar.



**Flexibilidad**

Su estilo de establecer relaciones con las personas prioriza las buenas decisiones sobre el protagonismo de haberlas tomado.



**Estilo colaborativo**

El saber identificar y evaluar estos rasgos diferenciadores en los Ejecutivos en quien depositaremos la confianza del futuro de nuestras empresas familiares es un aspecto clave junto a las características técnicas que deberán completar sus perfiles.





Una de las acciones que puede incluir la estrategia de sucesión es la visibilidad paulatina del candidato, mediante el incremento de la exposición ante el Consejo de Administración o la Comisión de Nombramientos a través de presentaciones sobre temas específicos con cierta periodicidad. Sin embargo, esta opción no está desarrollada en 7 de cada 10 planes de sucesión de las empresas familiares encuestadas.

Asimismo, la mayoría de empresas familiares españolas (67%) han optado por no incluir en sus planes de sucesión una revisión anual del futuro primer ejecutivo, que tendría como objetivo discernir el progreso efectuado sobre las competencias definidas en base a las necesidades de la compañía.

### Los planes de sucesión de la empresa familiar...



# Buscar un CEO más allá de la familia

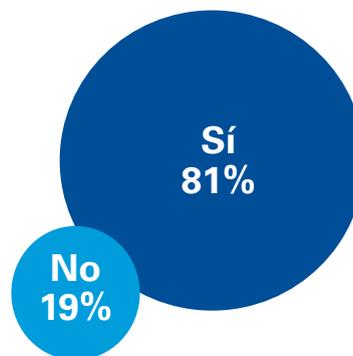
En su amplia mayoría, las empresas familiares tanto cotizadas como no cotizadas consideran oportuna la posibilidad de contar con personas ajenas a la familia en una posición de primera línea dentro del gobierno de la compañía. El 80% así lo afirman.

No obstante, tal y como han matizado varios de los encuestados en sus comentarios, está es la opción a la que se acudiría en caso de no encontrar primero una persona adecuada para tomar el relevo en la propia familia.

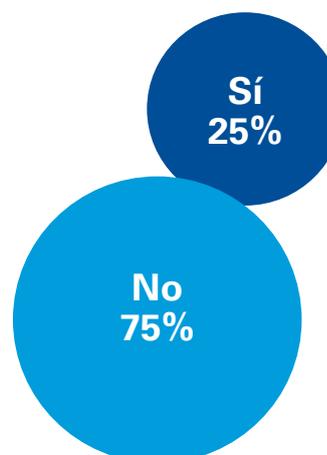
Quizás por este motivo, aunque resulte una opción factible y oportuna, el 75% de las empresas encuestadas dicen que no han realizado ninguna prospección formal del mercado para valorar si existen candidatos adecuados que pudiesen abordar el cambio en el hipotético caso de que resultase necesario.

En este mismo orden, más del 60% no ha llevado a cabo un análisis comparativo formal de ventajas e inconvenientes de los candidatos internos y externos.

**En un proceso de sucesión del primer ejecutivo, ¿considera oportuno incluir candidatos externos?**



**¿Se ha realizado alguna prospección de mercado de la existencia y previsión de factibilidad de candidatos externos para cuando llegue el momento de abordar el cambio?**



### ¿Por qué razones no ha abordado la prospección de mercado de la existencia y factibilidad de candidatos externos?

Los motivos son diversos. La falta de urgencia o la existencia de otras prioridades por parte de los órganos de gobierno de las empresas encuestadas son las razones señaladas como las más relevantes por parte de la mayoría de los encuestados.

Tras la falta de interés inmediato, los encuestados han mencionado

que la voluntad de no generar tensiones entre candidatos potenciales, o evitar que el conocimiento de que se están llevando a cabo estas prospecciones pueda crear inquietud o conflictos en la familia.

Junto a estas, la dificultad para conocer candidatos externos es la tercera razón más común para posponer la revisión de candidatos externos con potencial para tomar el relevo del primer ejecutivo de las empresas familiares.

**La falta de interés y la existencia de otras prioridades, son la principal causa de que no se valoren candidatos externos**

### Causas de no valorar candidatos externos

- 1** Por falta de interés en este momento y existencia de otras prioridades
- 2** Para evitar generar tensiones entre candidatos o que adivinen la última intención del proceso
- 3** Por la dificultad de conocer candidatos externos

# Metodología y muestra

Este informe se basa en una encuesta realizada a una veintena de empresas familiares españolas entre julio y septiembre de 2017 de las cuales el 60% fueron grandes empresas familiares no cotizadas y el 40% cotizadas.

En futuras ediciones, seguiremos ampliando nuestra conversación con las empresas familiares españolas y analizando otros aspectos de un tema tan relevante como la sucesión de los primeros ejecutivos.









La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

  2017 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.