GRADO EN ADMINSTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO FIN DE GRADO

DIRECCIÓN Y SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

FAMILY BUSINESSES MANAGEMENT AND SUCCESSION

AUTORA:
Gabriela Docal Pavón

DIRECTORA:
Adela Sánchez Santos

JUNIO 2024

ÍNDICE

1. Introducción
1.1. Contexto y objetivos de la investigación

2. Marco Teórico

2.1. Definición y características de las empresas familiares
2.2. Fines y naturaleza
2.3. Contexto actual

3. Dirección y estructura de poder en empresas familiares
3.1. Gobierno corporativo
3.2. Liderazgo
3.3. Gestión de conflictos

4. Sucesión en empresas familiares
4.1. Introducción
4.2. Proceso de sucesión
4.2.1. Preparación del sucesor
4.2.2. Preparación de la organización
4.2.3. Relaciones entre la empresa y la familia

5. EXPERIENCIA PRÁCTICA: JOSÉ ANTONIO DOCAL, S.L.

6. Conclusiones

7. Referencias Bibliográficas

RESUMEN

El papel que juegan las empresas familiares en la economía nacional y mundial es crucial, así como su relevancia en ámbito económico. No obstante, el concepto de empresa familiar no cuenta aún con una definición unánime para describirlo. El factor diferenciador que poseen este tipo de compañías, como se analizará a lo largo del trabajo, y que por tanto las diferencia realmente del resto es el conjunto de interrelaciones entre la familia, la propiedad y la empresa.

Por otro lado, se destaca el proceso de sucesión, como el principal desafío al que se enfrentan estas organizaciones. Esto no solo supone el traspaso de la dirección de la empresa y su control, sino que va acompañado además de la transmisión de los valores y la visión que la empresa familiar ha mantenido a lo largo de los años. Este momento puede resultar afectado por una serie de factores, por ejemplo, la preparación y la formación del sucesor, las expectativas y aspiraciones de los miembros de la familia, y las relaciones internas en el seno de la familia.

Además, cobra gran importancia la elaboración de un Protocolo Familiar como una herramienta vital, creada por los miembros de la familia con el fin de prevenir y solucionar posibles conflictos que puedan llegar a surgir durante y después de la sucesión. Con él, se establecen ciertas normas y acuerdos claros sobre el modo de gestionar la empresa, de tomar decisiones y de manejo de los conflictos.

Con este trabajo se busca promover la investigación en un ámbito relativamente nuevo como es la empresa familiar, así como profundizar en el análisis para aumentar la compresión y la valoración de las características distintivas de las empresas familiares, ya que su contribución a la economía, su papel en la creación de empleo, la defensa de los valores familiares y el mantenimiento de los negocios y traspaso a las futuras generaciones resultan fundamentales. Con ello, se conseguirá que los empresarios puedan acceder a una mejor gestión de sus negocios y los estudiantes y científicos realizar mejores investigaciones sobre puntos cruciales de manera que se consiga concienciar a la sociedad de la necesidad de apoyar y fomentar la sostenibilidad de las empresas familiares.

ABSTRACT

The role that family businesses play in the national and global economy is crucial, as it is their relevance in the economic background. However, the concept of a family business still lacks a unanimous definition. The distinguishing factor of these kind of companies, as will be analyzed throughout this paper, and what truly sets them apart from others, is the set of interrelationships between the family, property, and the business.

On the other hand, the succession process stands out as the main challenge faced by these organizations. This does not only involves transfering of management and control of the company but also includes the transmission of all the values and vision that the family business has mantained over the years. This moment can be influenced by various factors, such as the preparation and training of the successor, the expectations and aspirations of family members, and the internal relationships within the family.

Furthermore, the development of a Family Protocol is of great importance as a vital tool created by family members to prevent and resolve potential conflicts that may

arise during and after the succession. This protocol establishes certain rules and clear agreements on how to manage the business, make decisions, and handle conflicts.

This work aims to promote research in a relatively new field, as indeed family businesses are, and to deepen the analysis to increase the understanding and appreciation of the distinctive characteristics of family businesses. Their contribution to the economy, their role in job creation, the defense of family values, and the maintenance of businesses and their transfer to future generations are fundamental. By doing so, entrepreneurs will be able to better manage their businesses, and students and scientists will conduct better research on important points, raising awareness in society about the need to support and promote the sustainability of family businesses.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto y objetivos de la investigación

Las empresas familiares suponen uno de los pilares fundamentales de la economía española, conformando el 90% del entramado empresarial privado del país. Por ello es evidente el importante papel que juegan como activo de la economía nacional en tanto en cuanto tienen un gran impacto sobre el mercado laboral, creando más de 6 millones de puestos de trabajo, y el PIB, siendo responsables del 60% del PIB del sector privado. Sin embargo, su sucesión es uno de los principales desafíos que estas empresas afrontan durante su continuidad, pues solo 15 de cada 100 empresas familiares perduran tras la tercera generación, por la mala planificación en el proceso de sucesión, por lo que su continuidad con los años es escasa.

Con este trabajo, considerando como soporte diferentes referencias bibliográficas como libros de investigación de autores y expertos en temática, artículos doctrinales o revistas empresariales reconocidas, se abordará, en primer lugar, el concepto de empresa familiar, aunque, como se comprobará, no exista un consenso en torno a su definición. Asimismo, se expondrán diferentes formas de llevar a cabo su dirección y factores clave para ello, y la importancia del proceso de sucesión como herramienta fundamental para el éxito y la continuidad de la empresa familiar. Por último, se aplicarán dichas investigaciones a un caso real de una sucesión empresarial.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definición y características de las empresas familiares

Según Abreu[1], las empresas familiares son consideradas las organizaciones económicas más antiguas, ya que, echando la vista a atrás, las primeras empresas estuvieron formadas por el conjunto de los miembros de la familia, en tanto en cuanto eran los hijos una importante fuente de trabajo e ingresos para las familias. El concepto actual de empresa familiar es el resultado de la evolución de variables dirigidas al intercambio de bienes y servicios mediante la colaboración en la que la propiedad era controlada por una familia.

Numerosos han sido los autores y expertos quienes han intentado, a lo largo de las últimas décadas, perfilar una definición del concepto de empresa familiar, en las que incluyen elementos cuantitativos, como Donckels y Fröhlich (1991), que la definen como aquella en la que los miembros de una misma familia poseen “al menos el 60% del patrimonio”, Mandl (2008), “la familia es la que posee la mayoría de los derechos de la toma de decisiones de la empresa”, o Nieto (2009), “en las que existe un accionista principal o más de dos, con el mismo apellido, que poseen por lo menos el 25% de la propiedad y existe por lo menos un miembro de la familia en el consejo administrativo”. Pero resulta interesante y, sobre lo que volveremos después, cómo la mayoría de los investigadores dan gran importancia a los factores cualitativos para lograr una definición. Como ejemplo, Sharma (1997) quien enfatiza la “base de una potencial transferencia generacional, es decir, orientada a conservar el negocio en manos de los miembros de una misma familia”, Astrachan y otros (2002), que construyen el modelo de empresa familiar en torno “al grado de implicación familiar materializado en su poder

[1] Abreu, 2005: “Su origen más lejano está inscrito en el seno de la familia ya que los procesos productivos, distributivos, y asignativos fueron inicialmente una actividad familiar. El intercambio que se producía al canjear un producto por oro originado en el seno de la familia ha transcendido en el tiempo hacia otras esferas sociales, produciéndose así el camino para el crecimiento cada vez mayor de las empresas.”

en la compañía, su cultura familiar y su experiencia", o Dyer (2003), "aquellas en las que tanto su futuro como el de las personas vinculadas a ellas están influidos por el conjunto de relaciones familiares que forman parte de su entorno".

Si bien, como se ha adelantado, no existe consenso en torno a una definición unánime de empresa familiar, en 2008 el European Family Business (EFB)[2] junto con el Board del Family Business Network (FBN)[3] se ocuparon de delimitar y acordaron una definición oficial, considerando empresa familiar aquella que, independientemente de su tamaño, la persona que la fundó, o su familia, posee la mayoría de la propiedad y al menos un miembro de ésta forma parte del Consejo de Administración. En caso de las sociedades cotizadas, se contempla además de lo anterior, el requisito de que al menos un 25% de los derechos de voto del Capital Social estén en manos del fundador o de su familia.

Sin embargo, es necesario que todos estos requisitos cuantitativos vayan acompañados de ciertas variables cualitativas, que doten a la empresa del verdadero espíritu familiar y que reflejen las características particulares y diferenciadoras respecto del resto de empresas. La continuidad generacional se refiere a la sucesión de una familia en el control y gestión de una empresa a lo largo de las generaciones. Este es el objetivo estratégico y la meta común de los fundadores y sus sucesores de mantener el control de la propiedad, la dirección y la administración de la empresa en manos de la familia. Esto le da a la empresa un carácter verdaderamente familiar, lo que significa que la empresa sigue siendo dirigida y controlada por miembros de la misma familia a lo largo del tiempo[4]. Y es justamente este objetivo, en el cual la presencia y el espíritu familiar de este tipo de empresas se hacen patentes, lo que las diferencia de cualquier otra, especialmente a la hora de tomar decisiones ya sean estratégicas, estructuras de capital, retribución de dividendos, etc.

En cuanto a sus caracteres, esta clase de organizaciones poseen muchas particularidades, que se analizan a continuación. En primer lugar, cobra especial relevancia el carácter socioemocional, pues, según Cruz Serrano & Núñez Letamendia[5], ese componente se proyecta en el fuerte compromiso de los accionistas de la empresa, la estabilidad y a su vez rigidez e influencia de las emociones, la planificación a largo plazo y la continuidad como fuerte deseo de sucesión. Todos estos presupuestos hacen que la toma de decisiones se tomen bajo la influencia de un sentido no económico, o al menos, no en su totalidad, ya que se tiene en cuenta el espíritu familiar por encima de aquel, es decir, conviven la consecución de intereses económicos con aquellos no económicos pero de igual importancia para los propietarios. Por ello, de esta tendencia por la consecución de la que algunos autores denominan como "Riqueza Socioemocional" se extraen efectos positivos (compromiso, estabilidad, conocimiento, planificación a largo plazo) y negativos (resistencia al cambio, conflicto de intereses, nepotismo).

---

[2] Federación de la Unión Europea creada en 1999, de asociaciones nacionales que representan empresas familiares de larga duración, incluidas empresas pequeñas, medianas y grandes.

[3] Asociación independiente sin ánimo de lucro creada en 1990, como soporte para las empresas familiares a la hora de sensibilizar sobre la importancia de los modelos de empresa familiar en la sociedad.

[4] Instituto de la Empresa Familiar, 2024: "La continuidad generacional, como objetivo estratégico, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia es lo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar."

[5] Cruz Serrano & Núñez Letamendia (2012): "Un factor clave y que diferencia a este tipo de organizaciones es el hecho de que el objetivo económico convive con otro tipo de aspiraciones y expectativas no económicas importantes para el grupo familiar propietario."

2.2. Fines y naturaleza

Tal y como hemos visto, con sus rasgos más destacados, la relevancia del papel de la familia y sus principios harán que los criterios familiares prevalezcan sobre los empresariales, en el momento de la toma de decisiones, lo que surge de manera espontánea en los seres humanos ya que cuando se reciben las primeras pautas de socialización, se forman normas a través de los roles familiares y todo ello contribuye a las diversas personalidades de las organizaciones y al desempeño de la empresa.

Por ello, en este sentido, surgen dos clases de finalidades, las de la empresa, por un lado, cuya meta inmediata es la productividad y la creación de beneficio, y las de la familia, por otro, centrándose éstas en "el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo" (Goyzueta Rivera, 2013).

En este punto, y para una mejor comprensión de los fines e intereses de este tipo de organizaciones así como de la relación de cada grupo de personas dentro de la misma, es preciso hacer una breve referencia al denominado Modelo de Los Tres Círculos, desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis en 1982, con el que se explica la relación entre tres círculos de influencia: la Familia (los miembros de la familia), la Propiedad (todos los accionistas) y la Empresa (todos los trabajadores que reciben un salario). Dentro de cada grupo, podemos encontrarnos diferentes perfiles y según sus atributos y su posición en el Modelo, tendrán intereses y objetivos propios. De esta forma, se presentan:

1. Familiares que no forman parte de la empresa ni de la propiedad (hijos, cónyuges y demás familiares), pese a que sus intereses sean externos a la empresa, pueden llegar a influir en un futuro en las decisiones.

2. Accionistas no familiares y sin labor en la empresa, como inversores, su interés principal serán los beneficios y dividendos

3. Trabajadores que no formen parte ni del accionariado ni de la familia, los cuales resultan esenciales para el desempeño de la actividad empresarial y tendrán como finalidad principal el buen desarrollo de su labor, cierta seguridad laboral y fuerte compromiso con la cultura empresarial.

4. Accionistas familiares, quienes no desempeñen tarea alguna dentro de la organización y por tanto tengan como interés central la obtención de beneficios.

5. Accionista a la vez que trabajador de la empresa, sin ser parte de la familia, cuyo objetivo principal será sacar adelante la empresa, así como tener un suficiente control en ella, pudiendo tener influencia por parte de algún interés externo.

6. Aquellos familiares que hayan empezado a trabajar en la empresa y no formen parte de la propiedad (familia y empresa). Por ello sus intereses pueden estar comprendidos entre el ascenso para poseer parte de la propiedad o disfrutar de autonomía en su rol.

7. Por último y con el mayor grado de implicación en la empresa, quienes formen parte de la familia, a la vez que sean propietarios y desempeñen su

labor dentro de la misma (ejecutivo familiar accionista), quienes, por tanto, engloban todos los intereses y objetivos ya mencionados.

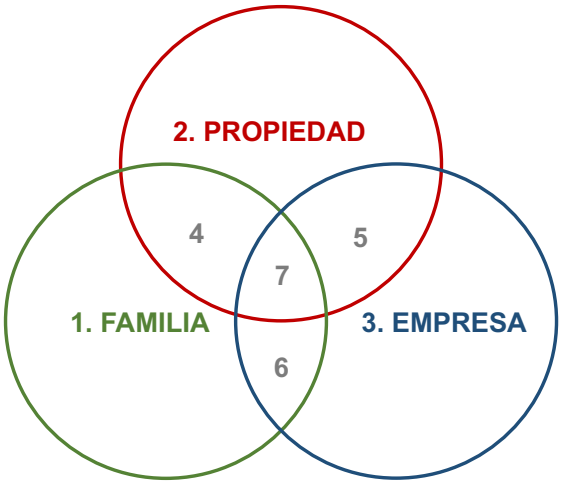


Figura 1.1.- Modelo de los Tres Círculos. Elaboración propia. Fuente: Tagiuri y Davis (1996)

Por lo tanto, todos ellos han de ser valorados y tenidos en cuenta para la consecución del éxito empresarial a largo plazo[6]. Este modelo se puede aplicar además, para explicar otras cuestiones que es necesario entender sobre la empresa familiar. Asimismo, existen otros modelos como el modelo de los cinco círculos, o el modelo de la barca, que por su extensión no trataremos en el presente trabajo.

2.3. Contexto actual

Hoy en día y a nivel global, las empresas familiares son las organizaciones con mayor volumen de facturación, productividad y creación de empleo, siendo uno de los activos más importantes en la economía. Según los datos que ofrece el Instituto de Empresa Familiar, cerca de un millón de empresas en España son familiares, estimándose además, que son unos 14 millones en todo el territorio de la Unión Europea.

Sin embargo, la crisis causada por la COVID-19 ha representado un desafío de gran magnitud para muchas empresas, y especialmente las compañías familiares de menor tamaño, ya que, pese a que han mostrado una resistencia especial a la hora de sortear la crisis, la coyuntura ha servido como advertencia para sus planes a largo plazo.

Dicha situación crítica ha podido resultar, en cierto modo, beneficiosa para este tipo de organizaciones ya que, el salir airosos de ella implica haberla superado desde el punto de vista financiero y al mismo tiempo haber sabido preservar y mantener la tradición y el legado de la familia. Por ello, estas circunstancias han supuesto un punto de inflexión para los propietarios pues el enfoque está ahora, mayoritariamente, en los planes de sucesión y su futuro a largo plazo, para lograr esa continuidad del negocio y

[6] Segovia Rodríguez, 2013 : “Comprender las dinámicas e interrelaciones de ambas organizaciones, familia y empresa, a través de un análisis transdisciplinar y sistémico, permite pensar que las *famiempresas* pueden ser tanto una oportunidad para mejorar ingresos, como una estrategia de promoción del desarrollo humano, ya que tratan procesos familiares e individuales que potencian las libertades, el cambio y la eficiencia económica y social.”

transferirlo a la siguiente generación, y, siendo necesario, poner en un segundo plano los intereses económicos con el fin de aumentar la esperanza de vida de la empresa. En este sentido, y como consecuencia de haber superado una época de dificultad, tanto para empresas, directivos y empleados, ha aumentado en cierta forma la preocupación de los propietarios por sus trabajadores, ya sea en términos de seguridad, estabilidad física o mental. Ello ha contribuido a que se establezcan relaciones de mayor cercanía entre los diferentes grupos que conforman la empresa aumentando la comunicación y el bienestar entre ellos. Por último y como uno de los elementos más importantes en la actualidad, sobretodo tras la pandemia, la mayoría de las empresas se han visto obligadas a actualizarse en términos tecnológicos. Todo ello ha supuesto una mejora de sus sistemas y equipos tecnológicos, siendo esto el precedente de una era en la que la transformación digital de las empresas supone una aptitud imprescindible para su supervivencia.

3. DIRECCIÓN Y ESTRUCTURA DE PODER EN EMPRESAS FAMILIARES

Como se ha visto, en las empresas familiares coexisten distintos sujetos, miembros de cada grupo: Familia, Propiedad y Empresa. Pese a que no haya un modelo concreto a seguir para estructurar y gestionar los órganos de gobierno, pues cada organización cuenta con sus propias particularidades, objetivos y desafíos, es importante, para garantizar la actividad y funcionamiento de la empresa así como su perduración a largo plazo, distinguir cada órgano de gobierno. En este análisis, se toma como referencia la obra de Casillas, et al., (2014).

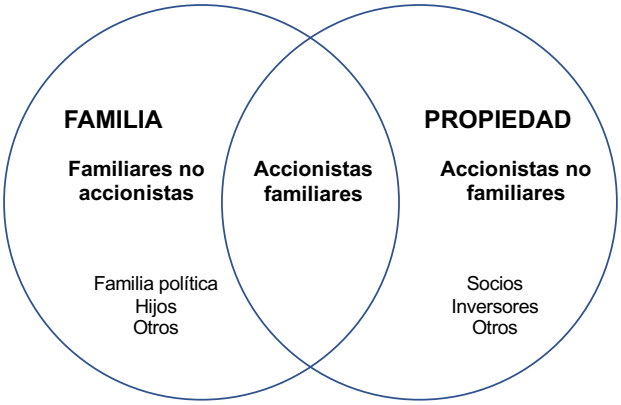


Figura 3.1.- Familia y propiedad en la empresa familiar. Elaboración propia. Fuente: Casillas, et al., (2014)

3.1. Gobierno corporativo

El Gobierno Corporativo es un elemento crucial que toda compañía debe tener para lograr un adecuado crecimiento. Tanto a nivel empresarial como familiar, las prácticas de gobierno corporativo ofrecen soluciones efectivas a los obstáculos y desafíos que afronta la propiedad a lo largo de su ciclo de vida y por tanto, resultan esenciales para la consecución de sus objetivos. Las pautas que van implementándose en las empresas resultan en cierta forma un desafío para ellas ya que frecuentemente vienen influenciadas por la estructura familiar que le sea dada, así como la generación actual.

Plaza (2020), define el Gobierno Corporativo como todas las pautas e instrumentos que regulan las relaciones entre los propietarios, el consejo de administración y los demás involucrados (trabajadores, clientes, proveedores, etc.) y velan la visión y los valores propios que deben mantenerse en el tiempo, garantizando así el traspaso a las futuras generaciones.

Y es, efectivamente, ese traspaso de generación en generación el que, a medida que la empresa crece, hace que sea cada vez más complicado la transmisión, junto con ella, de los valores propios del fundador. Llegada la cuarta generación es posible que aparezcan los problemas a la hora de conservar los vínculos y relaciones entre miembros cada vez más separados, en comparación a las generaciones que les preceden.

En el marco de la definición de Gobierno Corporativo, es preciso resaltar tres funciones fundamentales, independientes entre sí, pero complementarias al mismo tiempo, que aportan coherencia y solidez a la estructura del gobierno corporativo, estas son:

- Dirigir la empresa, lo que implica diseñar la planificación a largo plazo así como participar de manera activa en la toma de decisiones, teniendo en cuenta todos los recursos disponibles.
- Controlar la empresa, entendida esta como la función de supervisión de la alta dirección, el cumplimiento de los objetivos establecidos y el uso óptimo de los recursos disponibles.
- Responder ante todos aquellos agentes ya sean accionistas (internos o externos), miembros de la familia (ajenos a la empresa o no) que estén legitimados.

A la hora de definir la estructura de Gobierno Corporativo de una empresa, se deben tener en cuenta las características únicas de cada una pues, a pesar de que existen recomendaciones y pautas que pueden servir de referencia, cada cual ha de diseñar la suya propia atendiendo a sus peculiaridades (tamaño, estructura de la propiedad, relaciones entre propietarios, roles externos, etc.). Además es esencial que cada órgano tenga bien definida su función, quedando diferenciada respecto de las demás y estableciendo en cuál de ellos se llevará a cabo la toma de cada tipo de decisión.

Por ello, para diseñar y explicar la estructura de gobierno de una empresa, se ha de tener en consideración la etapa o momento en que se encuentra. En este punto y tomando de nuevo como referencia el Modelo de los Tres Círculos, se tiene en cuenta la fase más desarrollada del proceso de evolución de una empresa familiar, en la cual se puede establecer la siguiente estructura de órganos de gobierno:

1. Propiedad y Familia
2. Consejo de Administración
3. Dirección

En primer lugar, y dentro de las estructuras de gobierno relacionadas con la dimensión familiar del negocio se pueden distinguir dos clases de órganos de gobierno:

a) La Junta General de Accionistas, respecto a la propiedad. No se presentan grandes diferencias en cuanto a una junta general de accionistas de una empresa no familiar.
b) Instituciones familiares. Aquí si es preciso analizar el grado de complejidad de la empresa, teniendo en cuenta su tamaño, el número de accionistas y la generación (no estará igual organizada una empresa familiar en la que la

propiedad esté conformada por un grupo de hermanos, que otra en la que sean primos).

Se diferencian, entonces, tres grados de complejidad:

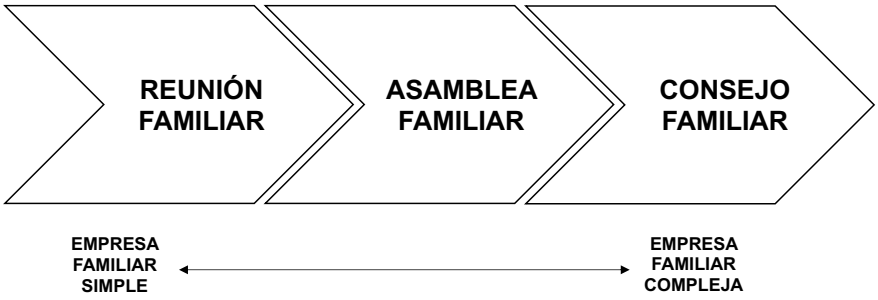


Figura 3.2.- Estructura de Gobierno Corporativo en empresas familiares según grados de complejidad. Elaboración propia. Fuente: Casillas, et al., (2014)

Una vez analizadas las estructuras familiares, es el turno del órgano representativo de la propiedad y la gestión de la empresa: el Consejo de Administración, cuya importancia y funciones varían entre una empresa y otra, pues en algunos casos solo es una figura decorativa y en otras es el núcleo de la toma de decisiones estratégicas. Según Gallo (1995), las funciones principales de un consejo de administración, en una empresa familiar, son las siguientes:

- Planificar y asegurar el proceso de sucesión en la dirección de la empresa
- Intervenir en la determinación de las estrategias de la empresa y el control de su compatibilidad con los intereses de la familia.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros
- Comunicación con los propietarios y familiares relacionados directa o indirectamente con la empresa.

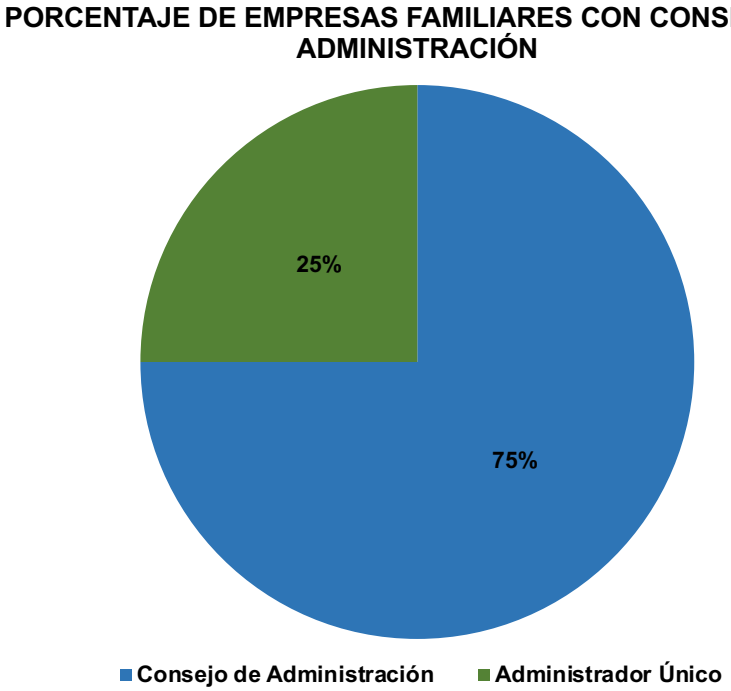
A continuación, se representa en la tabla los cuatro tipos de consejos de administración en empresas familiares europeas, extraídos del estudio elaborado por Neubauer Y Lank en 1999:

FUNCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	CARACTERES
Poca o nula influencia	• Ofrece información general • Guarda lealtad a la compañía • Equivale a un comité de orientación • No tiene encomendada funciones de gran importancia
Protección a la familia propietaria y a los accionistas	• Vela por los intereses de los accionistas • Vela por los intereses de la familia • Actúa como árbitro en las disputas

	• Fija la misión y cultura empresarial y las pone en práctica
Plantea la estrategia y supervisa la selección de la dirección	• Realiza la selección y supervisión de los directivos • Realiza los planes de sucesión • Valora los objetivos y resultados alcanzados • Orienta en la toma de decisiones de inversión
Consejo de Administración con un papel de ejecutivo que ejerce la dirección de la empresa	• Dirige la compañía, en beneficio de los propietarios • Pilota y lidera la empresa.

Figura 3.3.- Clases de consejos de administración que pueden encontrarse en las empresas familiares. Elaboración propia. Fuente: Neubauer y Lank (1999)

Por otro lado, y como puede apreciarse de manera gráfica en la siguiente figura, la mayoría de las compañías familiares en España tienen consejo de administración frente a un administrador único. Además, se confirma que a medida que el nivel generacional en que la empresa se encuentre avance, es mayor el número de consejos de administración[7].



[7] Cabrera (2002): "La mayoría de empresas familiares españolas tienen un consejo de administración frente a la otra alternativa, la existencia de un administrador único. Además, a medida que avanzamos en el nivel generacional de estas empresas, la proporción de empresas que poseen un consejo de administración aumenta."

Figura 3.4.- Gráfico circular que representa el porcentaje de empresas familiares con consejo de administración. Elaboración propia. Fuente: Casillas, et al., (2014)

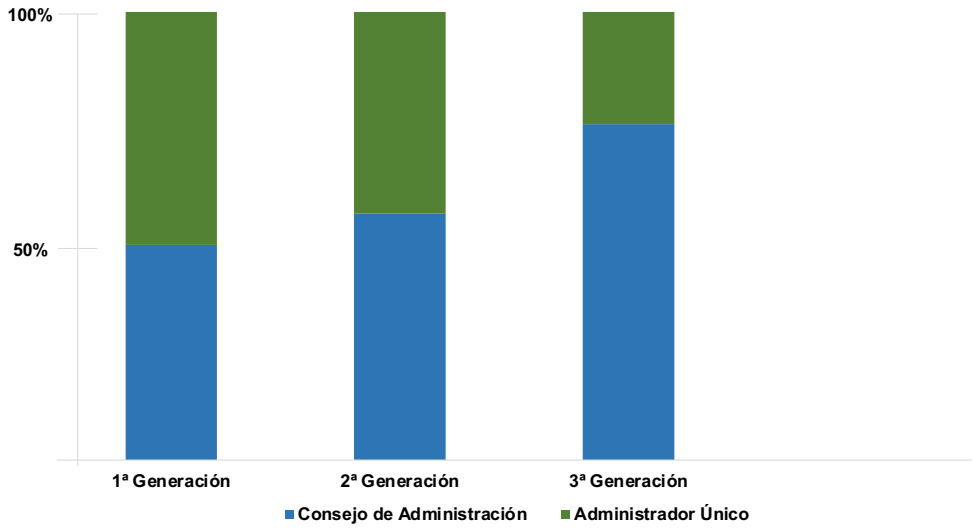


Figura 3.5.- Gráfico de barras que representa el porcentaje de empresas familiares con consejo de administración en relación al nivel generacional. Elaboración propia. Fuente: Casillas, et al., (2014)

3.2. Liderazgo e inclusión de directivos no familiares

Según datos del Instituto de la Empresa Familiar, tal y como refleja el gráfico de barras que se muestra a continuación, el porcentaje de empresas familiares en las que el CEO es miembro de la familia fundadora es muy elevado. No obstante, y atendiendo a las circunstancias que le rodeen y el momento vital en el que se encuentre, tales como la maduración del negocio o su tamaño (se aprecia que, aproximadamente en 9 de cada 10 empresas de menor tamaño el CEO es familiar mientras que a un mayor tamaño de la empresa, el porcentaje se va igualando), y dependiendo de la etapa en la que la misma se sitúe, la incorporación a la organización de ejecutivos ajenos a la familia propietaria puede resultar ventajosa en términos estratégicos dada la complejidad que alcanzan algunas de las decisiones a tomar en el seno del negocio, con vistas a su continuidad y crecimiento.

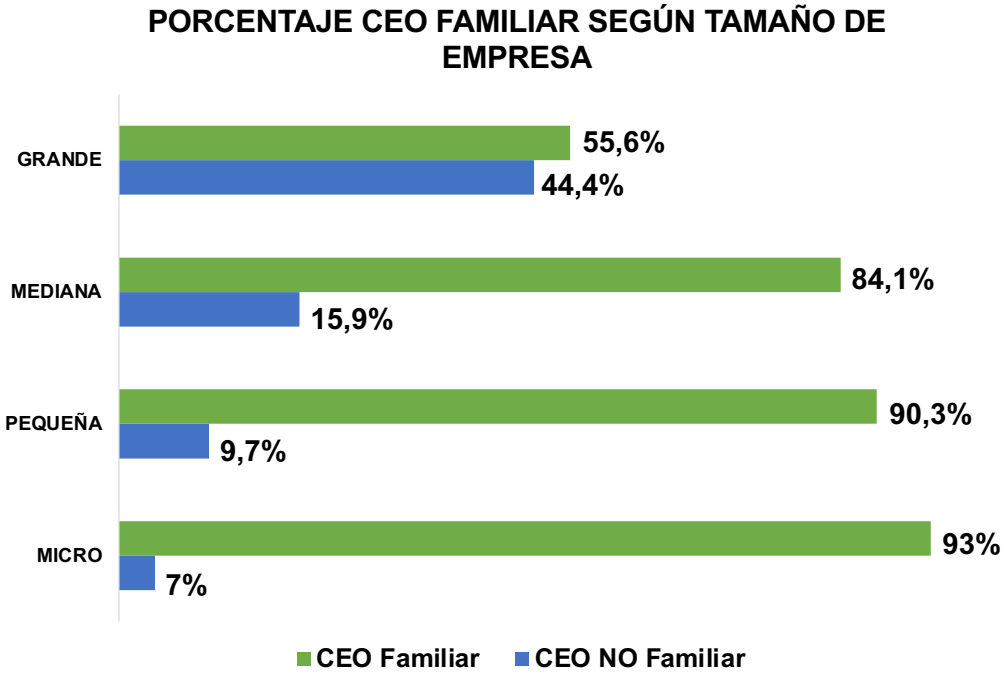


Figura 3.6.- Gráfico de Barras. Porcentaje de CEO familiares respecto de los no familiares, por tamaño de empresas. Elaboración propia. Fuente: Instituto de Empresa Familiar (2024)

Por comenzar con sus ventajas, el contar con un directivo ajeno a la familia puede aportar diferentes visiones y competencias, formas de gestión de manera que se optimicen procesos que impulsen y mejoren la productividad y la rentabilidad del negocio. Además, como hemos visto, estos pueden permitir a los fundadores centrarse en las tareas dirigidas a fijar las estrategias a seguir a largo plazo para la perduración de la empresa, reduciendo así su carga de trabajo[8].

Sin embargo, algo que no se consigue con la labor de un ejecutivo externo es la pasión y el arraigo que los ejecutivos miembros de la propia familia fundadora aportan a su trabajo. Mientras que el primero basa su papel en la experiencia y se mueve por intereses eminentemente económicos, los segundos están influenciados por una cierta subjetividad, debido al espíritu familiar que les empuja a conservar la propiedad, aportando, con ello estabilidad, mayor rendimiento y motivación.

Con esto sobre la mesa, se puede volver sobre las cifras anteriormente planteadas: ¿a qué se debe que, en la gran mayoría de compañías familiares, el CEO es miembro de la familia fundadora? Y, seguidamente, ¿qué percepción tienen este tipo de compañías en torno a la transición de poder? Pues bien, la respuesta puede resumirse en las siguientes conclusiones:

- La extendida creencia de que tal decisión de transición de un ejecutivo interno a uno externo puede llevar a la compañía a un desequilibrio estructural hace que para la mayoría sea un paso difícil de tomar.
- Asimismo, el cambio supone, ciertamente, una pérdida de control por parte de la familia, ya que se está dando poder sobre la empresa a personas ajenas.
- La concepción de gobierno corporativo como el mecanismo que vela por los valores que deben mantenerse en el tiempo y asegurar el traspaso a las

[8] Ramón (2005) enumera las ventajas de la inclusión de ejecutivos externos, entre las que cita el ahorro de tiempo y trabajo de los internos.

generaciones venideras, hacen complicado este proceso de transición de control.

Pese a que los beneficios y las ventajas de la inclusión de dirigentes externos están ahí, existe aún reticencia, por parte de los propietarios, a la inclusión de personas externas a la familia para ocupar puestos directivos. Lo que suele ocurrir, en estos casos, es que se comienza por introducir, en el Consejo de Administración, consejeros independientes que no sean parte de la familia propietaria, evitando así la temida pérdida de poder y control que conllevaría contar con directores externos, sirviéndose, de esta forma, del criterio objetivo y la experiencia que estos pueden aportar.

En el siguiente epígrafe se abordará la cuestión de la gestión de los conflictos dentro de las empresas familiares, y, como hemos visto en el modelo de los tres círculos, en una compañía de tales características, dentro de cada grupo de individuos, estos pueden adoptar más de un rol, lo que implica un aumento de la complejidad a la hora de asignar a cada uno su papel, pues están conectados con distintas motivaciones y con ello se está añadiendo un desafío más para las empresas familiares. Por lo general, cada miembros puede tener los siguientes roles o papeles:

En primer lugar, los propietarios, quienes pueden adoptar múltiples roles y a la vez tener distintas opiniones y visiones en lo que se refiere al plan de negocio, por poner un ejemplo, qué hacer con el beneficio obtenido en un ejercicio: ¿retribuir a los accionistas, repartiendo el dividendo correspondiente, o por el contrario, reinvertir dichas ganancias en la empresa? teniendo como referencia el Modelo de los Tres Círculos, un accionista que, al mismo tiempo, desempeñe su labor en la empresa, será más favorable a la reinversión de las ganancias pues ya está obteniendo su sueldo. Sin embargo, en el caso de otro propietario el cual no sea trabajador, es muy probable que este tenga sus intereses puestos en una recepción más asidua de beneficios. Con esto, se explica uno de los múltiples desafíos a los que se ven expuestas este tipo de compañías, pues los diferentes roles que adquiere cada sujeto, miembro de esta, se mueven por diferentes incentivos y distintas motivaciones, lo que desemboca en una complicación, cada vez mayor, de su funcionamiento.

En cuanto a los administradores, esto es, miembros del Consejo de Administración, la cual, como hemos explicado, estará compuesto mayoritariamente por miembros de la propia familia fundadora, y en su caso, por un número minoritario de administradores ajenos a la misma. En el supuesto anterior, quienes van a decantarse por reinvertir el beneficio en la empresa de cara a su crecimiento y estrategia a largo plazo serán aquellos administradores miembros de la familia, pues esto va en la misma línea que su interés central: la continuidad del negocio. Y, en este caso, como en el anterior, vuelve a ocurrir que, un administrador ajeno a la familia apoyará la alternativa del reparto de dividendos, surgiendo de nuevo contraposición de intereses y puntos de vista entre los miembros del Consejo, lo que puede perjudicar su desempeño.

Entre los puestos de alta dirección, lo que ocurre con ellos es que en muchas ocasiones éstos se encuentran ocupados por aquellos que son, a su vez, parte de la familia, y, en los pocos casos en los que dicho puesto esté ocupado por algún directivo externo, éstos suelen verse tratados de manera desigual con respecto a los familiares. Llegados a este punto, y como consecuencia de la baja motivación y desempeño de los gerentes externos a la compañía, en ocasiones, cuando se busca este tipo de perfil, resulta difícil para las empresas familiares encontrar a quien buscan, debido a la falta de interés y entusiasmo en dichos puestos.

Por último, uno de los conflictos que puede surgir dentro de otro de los grupos de la empresa, es aquel que se suscita entre miembros de la familia, ya sean trabajadores de

la misma o meros accionistas, debido al acceso que tiene cada uno de ellos a la información disponible, relativa al negocio. Ocurre que, quienes desempeñan su trabajo en la empresa, tienen, evidentemente y casi de manera involuntaria, mejor acceso a cualquier información mientras que otros no gozan igualmente de ello. Esto hace que, como se viene exponiendo, los conflictos, intereses y expectativas de cada uno de los diferentes papeles de los miembros de cada grupo dentro de la organización, difieran y se distancien cada vez más, provocando conflictos que impidan el logro de sus objetivos.

3.3. Gestión de conflictos

Es evidente que uno de los atributos diferenciadores de la empresa familiar es su estructura, la cual, en su mayoría, está organizada por un gobierno corporativo. De cualquier modo, este gobierno corporativo conlleva riesgos, entre los que cabe destacar los conflictos que derivan de las relaciones entre los distintos miembros de la organización, los llamados problemas o conflictos de agencia.

Los conflictos de agencia han sido objeto, a lo largo de la historia, de numerosas investigaciones por parte de autores y expertos en la dirección de empresas. Así, a principios del siglo XX, Berle y Means (1932) redactaron la que llamaron como Teoría de Agencia[9]. El primer problema a abordar, en el estudio de dichos conflictos, surge en el momento en que los intereses de la familia propietaria (como hemos visto, primordialmente, intereses no económicos como la continuidad generacional, empleo a familiares, etc.), no concuerdan con los de accionistas o inversores ajenos a ella. Por otra parte, se encuentra la cuestión de aquellos directivos miembros a su vez de la familia, que prolongan la ocupación de su puesto, pese al descenso en su rendimiento[10].

Por otro lado, y siguiendo con otra cuestión que se ve afectada por estos problemas de agencia se trata de la protección que se crea en torno a la figura del directivo familiar, en tanto en cuanto suele concedérsele un “abrigo” o “amparo” cuando se obtienen peores resultados derivados de su bajo rendimiento o mala estrategia, y, debido a ese vínculo emocional, se atribuye a factores externos el motivo de dichos efectos negativos. Esto, a su vez, conecta con lo expuesto en líneas anteriores, es decir, el hecho de que se mantenga el puesto por un plazo mayor de lo normal o preciso.

Por último, y en relación a los conflictos de agencia susceptibles de surgir en el desarrollo a las principales funciones que ostenta el Consejo de Administración, las cuales se engloban en la supervisión y apoyo a los directivos como mecanismo para impedir que se tomen decisiones ajenas al interés exclusivo de la organización. En este sentido y en el contexto en el que nos encontramos, el Consejo de Administración en el caso de una empresa familiar, constituido en su mayoría por miembros de la propia familia, puede resultar fácilmente un instrumento de amparo y soporte a sus intereses. Sin embargo, este funcionamiento resulta criticado pues en la práctica, la mayor

[9] Barrionuevo, Munt & Arri (2010), analizar la empresa mediante la Teoría de la Agencia implica dejar de verla como “un todo compacto, sino entenderla como un entramado complejo de interrelaciones entre aportes de capital realizados por diferentes agentes ,en donde cada uno de ellos posee una función objetivo diferente que puede o no coincidir con la propia función objetivo de la empresa. En este marco, los propietarios, administradores, proveedores, trabajadores y financistas intentarán optimizar sus propios beneficios sujetos a las restricciones que la interacción con los demás agentes les provoca.”

[10] McConaughy (2000) elaboró un estudio sobre la permanencia de los miembros de la familia como ejecutivos, concluyendo que la misma resulta, en la mayor parte de los casos, considerablemente mas larga que la de los ejecutivos externos, 17 y 6 años, respectivamente.

influencia familiar y ausencia de directivos externos suelen conducir a unos resultados mayoritariamente negativos[11].

4. SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES

4.1. Introducción

El principal objetivo y más importante de las empresas familiares es la sucesión, es decir, transmitir la propiedad a la siguiente generación. Es, a su vez, el asunto más tratado, estudiado y discutido y el tema que más problemas conlleva. Con la sucesión, se pone a prueba la madurez de a empresa, su estabilidad y todos aquellos aspectos esenciales que contribuyen al éxito de la misma, abordándose tales desde dos puntos de vista: la familia y la empresa.[12]

4.2. Proceso de sucesión

Según Joachim Swass, los negocios familiares que han superado el cambio de generación han sabido gestionar correctamente la relación entre una generación y la otra. Las pautas que han seguido para ello, se concretan en los siguientes puntos:

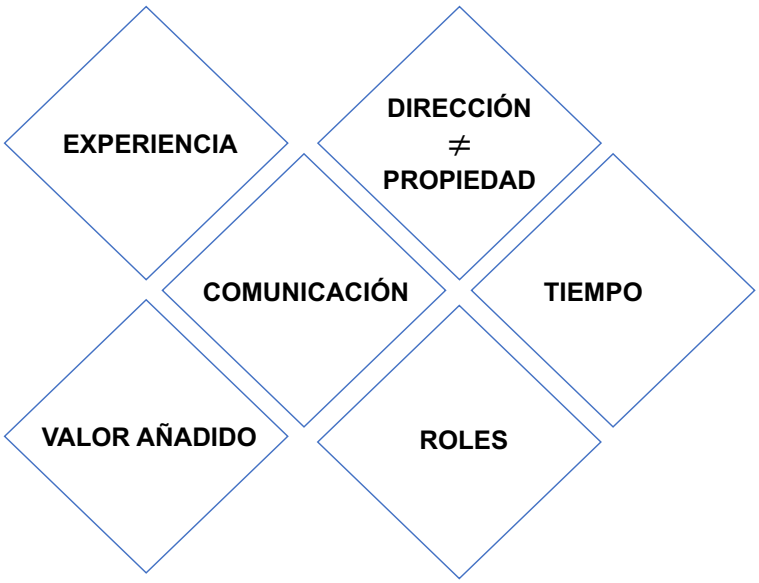


Figura 4.1.- Pautas y cuestiones a tener en cuenta a la hora de superar un cambio generacional en la empresa familiar. Elaboración propia. Fuente: Casillas, et al., (2014)

1. El proceso de sucesión fue iniciado, con la suficiente antelación por la generación saliente y no planteando con urgencia la sucesión como un problema.

[11] Quelle fue una empresa alemana minorista, dirigida por miembros de la familia Schickedanz. En la década de los 90 comenzó a enfrentar dificultades financieras debido a una deficiente gestión empresarial por parte de los miembros de la familia y su resistencia a contratar directivos externos con experiencia en el sector, finalmente condujo a su quiebra en 2009.

[12] Casillas et. Al (2014)La sucesión debe ser vista como una situación compleja en la vida de la empresa familiar que hay que resolver mirando a los dos puntos a la vez: la familia y la empresa. Es también un momento en el que se pone a prueba la madurez de la organización, el asentamiento de la empresa en el mercado, así como la adecuación del proyecto empresarial con la familia propietaria.

2. Para conseguir formar un nuevo empresario y no una copia del fundador, el sucesor ha adquirido experiencia y formación fuera de la empresa familiar.
3. La respuesta al interrogante ¿porqué integrarse en la empresa familiar? ha de enfocarse en el valor añadido que se puede aportar, y no en el simple motivo de seguir los pasos familiares, o no tener una opción mejor.
4. Asumir que la sucesión en la dirección y la sucesión en la propiedad son dos asuntos que pueden ir separados.
5. Una adecuada y exhaustiva delimitación de los roles entre los miembros de la familia y la empresa, a largo plazo.
6. Comunicación entre los miembros de la familia, de tal forma que puedan preverse los conflictos y evitar su incremento.

A lo largo de este epígrafe se tratará la cuestión de la sucesión y transmisión de las empresas familiares, como uno de los temas más importantes a considerar, y se dará respuesta a algunos de los interrogantes más comunes al respecto: ¿cómo realizar la sucesión?, ¿cuándo es el momento de suceder?, ¿quién ha de ser elegido sucesor?

4.2.1. Preparación del sucesor

La sucesión es indiscutiblemente un asunto en el que la empresa familiar pone en juego su futuro a largo plazo, por lo que esta cuestión ha de ser tratada y estudiada de manera dilatada en el tiempo, para que pueda garantizarse su éxito. En el momento en el que el propietario decide dar relevo a su sucesor, este ha de ser escogido con sumo cuidado, debiendo seleccionar al más capaz para dicho papel, dejando a un lado el simple vínculo familiar o al que por sucesión debiera corresponderle tal lugar. Por tanto, la decisión de a quién confiar la empresa ha de ser planificada con tiempo, diseñando un adecuado plan de sucesión empresarial.

Una vez realizada la elección del candidato, en el proceso de preparación del sucesor influyen distintas circunstancias en función de la compañía y la empresa concretas, pero podemos encontrarnos una serie de fases o etapas comunes, que conforman este proceso:

En primer lugar, aquella en la que el sucesor está aún formándose en cuanto a mentalidad e ideología, las cuales se construirán en base a los estímulos o comportamientos que observe en su entorno o con los que esté en contacto. Es en este punto en el que resulta fundamental el papel de la familia, encargada de transmitir los valores positivos de la empresa familiar. No obstante, no se debe caer en el error de presionar a los potenciales sucesores y obsesionarse con la idea de involucrarlos en el negocio, pues esto puede conseguir, efectivamente, el efecto contrario, es decir, el rechazo. Por tanto, es importante abordar este tema de manera casi indirecta, transmitiendo así que ha merecido la pena el esfuerzo invertido hasta llegar al lugar donde se encuentran[13].

Durante la formación universitaria del sucesor, y antes de entrar a formar parte del negocio familiar, es recomendable que obtenga experiencias y conocimientos del mercado pero en empresas, aun del mismo sector, distintas a la familiar. Esto es así ya que podrá adquirir seguridad, ganar visión en cuanto al mercado en el que se va a mover, comprender a los competidores y aprender de sus comportamientos. Asimismo, esto hará que desde fuera su posición como sucesor sea vista desde el punto de vista de la capacidad y la valía, por su experiencia y conocimientos, y no por el mero lazo o vínculo familiar.

[13] Gallo (1998): “En la preparación del sucesor, lo importante es enseñar y ayudar a aprovechar las circunstancias de la vida para formarse.”

Como hemos dicho, es necesaria una formación universitaria o técnica del sucesor, de tal forma que adquiera conceptos básicos contables, estratégicos, estructurales, y todos aquellos aspectos técnicos que sea necesario que conozca y controle, así como la realización de prácticas en empresas durante su formación, para un aprendizaje más cercano.

En este punto, conviene hacerse la pregunta planteada al comienzo del epígrafe: ¿Cuál es el momento ideal para la incorporación del sucesor al negocio familiar? Pues bien, pese a que cada caso concreto viene determinado por una serie de circunstancias propias que influirán en la decisión, no siendo así posible dar una respuesta única como la mejor opción, la opinión más común es la introducción del sucesor de manera sosegada, escalonada siempre y cuando su predecesor tenga planificada su salida en el corto plazo. Así, como se ha explicado, el sucesor podrá dedicarse plenamente a su preparación, adquiriendo experiencia profesional, lo que le servirá, a la hora de tomar el relevo, para demostrar su capacidad y valía para ello.

Por el contrario, y a pesar de que la sucesión sea uno de los temas más importantes debido a que en ello está en juego el futuro de la empresa familiar, no se trata, en la práctica, con la debida profundidad. A continuación se muestran, a modo de ejemplo, distintas encuestas realizadas a miembros de negocios familiares de distintos ámbitos que revelan la tendencia generalizada entre predecesores y sucesores a improvisar y esquivar los proyectos de continuidad. La información ha sido obtenida del libro Gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones, de Casillas et al.

1. Encuesta realizada a finales de la década de los 90 en Estados Unidos revela que, hasta el momento:

- Un 32% de fundadores de más de 60 años con vistas a retirarse en los 5 años siguientes, aun no había escogido sucesor.
- El 43% de fundadores de entre 55 y 60, con previsión de retirarse en los próximos 5 años, aun no había seleccionado al sucesor.
- El 56% de fundadores que preveía retirarse en un periodo de tiempo comprendido entre 6 y 10 años, aun no había decidido quien iba a sucederle.

2. Según datos de una encuesta realizada a 500 empresas familiares de la Comunidad de Madrid, más del 70% no tenía aún elaborado un plan de sucesión, y tan solo cerca de un 29% afirmaba tener cierta planificación, si bien no demasiada.

3. Con el foco en la nueva generación, los datos son preocupantes, ya que casi un 50 % desconoce el plan de sucesión o transmisión, alrededor de un 15 % afirma tener cierta idea, y solo casi un 9 % conoce.

4.2.2. Preparación de la organización

Una vez seleccionado el candidato ideal a sucesor, previa decisión del momento idóneo para hacer efectivo el cambio e incorporarse, sustituyendo a su predecesor, hay que preparar la organización, en cuanto se dará entrada a la siguiente y nueva generación. Por tanto, la sucesión afecta, no sólo a las figuras de predecesor (o fundador) y sucesor, sino a la organización en su conjunto, habiendo de tener en cuenta aspectos económicos y políticos.

El encargado de reorganizar la empresa y que la sucesión no implique un parón en las actividades será el directivo, como representante de la empresa tanto dentro como

fuera de la misma. La situación ideal contempla un traspaso en el que, gradualmente, se transmita la dirección, de modo que se use este período intermedio para construir relaciones entre sucesor y trabajadores, y que este pueda, junto con el predecesor, familiarizándose con el papel que tendrá en el futuro. Además, con ello se consigue una delegación de responsabilidades progresiva, y el conjunto de la empresa no se ve sorprendido por un cambio repentino. Sin embargo, los patrones de traspaso más comunes en la práctica son los siguientes[14]:

- Traspaso improvisado. En ocasiones las empresas familiares se ven envueltas en situaciones críticas, dadas algunas dificultades sobrevenidas ya sean internas o externas, como por ejemplo la muerte o enfermedad repentina del predecesor o una crisis inesperada. En este tipo de traspaso la organización no se ha preparado para la sucesión y por tanto resulta el mas nocivo.
- Traspaso programado. En este caso, se necesitó una previa programación de la sucesión, por problemas internos de la organización, como dificultades en las relaciones familiares. Aquí, es precisa la actuación de un externo a la familia para que lleve a cabo el traspaso y lo supervise.

En este momento, y como se ha analizado, cabe recordar la importancia del Gobierno Corporativo, especialmente la creación e implantación de un Consejo de Administración conformado por familiares y no familiares, que sirva a la organización como herramienta de resolución de los conflictos de agencia también mencionados.

4.2.3. Relaciones entre la empresa y la familia

De igual importancia resulta ahora proceder con las relaciones entre la nueva generación y la empresa. De nuevo, nos remitimos a la explicación del Modelo de los Tres Círculos, ya que su aplicación es esencial en este momento para elaborar un buen plan de sucesión. Tagiuri y Davis (1996), explicaban las interacciones entre los distintos grupos de individuos que conforman una empresa familiar, por lo que mantener una clara delimitación de los objetivos de cada grupo en la nueva generación es imprescindible para el éxito de la misma, ya que de ello dependerá la armonía y el bienestar empresarial y familiar, evitando así muchas dificultades que pongan el peligro la supervivencia del negocio. Los valores familiares son la esencia del negocio y por ello, cuando tenga lugar una sucesión y se de paso a una nueva generación, esta ha de priorizar su continuidad y mantenimiento, pues la cultura empresarial como principio base de la compañía configura del mismo modo el proceder tanto de trabajadores como de propietarios, influyendo en sus decisiones y generando el arraigo y sentido de pertenencia como el factor diferenciador de este tipo de empresas[15]. Para esto, el conjunto de la organización, es decir, Familia, Empresa y Propiedad han de preocuparse especialmente de las siguientes cuestiones:

i) Continuidad y mantenimiento de los valores y cultura del negocio familiar.
ii) Fijación, delimitación y valoración de los objetivos y motivaciones de cada grupo que forma la compañía.

[14] Puig Castan (2016) matiza que, aún así, “debemos ser conscientes de que una sustitución no garantiza de inmediato resultados.”

[15] Goyzueta Rivera (2013): “Conforme transcurre el tiempo y la empresa va evolucionando, aparecen nuevos participantes (parientes, hijos, sobrinos, etc.), que a su vez van cambiando de posición en los círculos y con ello modifican también sus expectativas, intereses y objetivos. Como estos cambios suelen producirse, habrá que estar preparados para cuando se produzcan. La armonía familiar o la prevención de la emergencia de tensiones y crisis están muy relacionadas con la comprensión de los intereses de los diferentes grupos y su inclusión tanto en el protocolo como su comprensión en las interacciones familiares.”

4.3. Protocolos familiares

Para que todo lo anterior siga su curso de forma adecuada, es preciso tener en consideración una serie de reglas que se encarguen de regular las relaciones entre la Familia, la Empresa y la Propiedad, o lo que es lo mismo, un marco legal, el denominado Protocolo Familiar.

Muchos autores[16] han definido el concepto de Protocolo Familiar, considerándolo un documento por el que los miembros de la familia propietaria del negocio se comprometen a resolver los desafíos y conflictos que surjan y perturban su continuidad y que contiene cláusulas que incumben a las generaciones sucesoras. Como ejemplo, Gallo (1995), dice que su esencia reside en el "acuerdo veraz sobre el establecimiento de una serie de metas y reglas garantes de la continuidad de la entidad familiar en manos de la familia propietaria " conjuntamente comprometidos a cumplirlo. Por ende, como se ha visto a lo largo de este trabajo, la supervivencia y continuidad de la empresa familiar a largo plazo no obedece exclusivamente al logro de éxitos económicos, sino que un elemento crucial, igual de significativo, es la disposición de sus integrantes de sobrellevar las relaciones familiares en el entorno de la empresa. Y esto nos permite, en definitiva, fijar tres metas principales Protocolo Familiar:

1. Identificar y prevenir los problemas previsibles, implantando previamente posibles soluciones para cuando tengan lugar, e introducir, para aquellos problemas que no se hayan podido prever, unas pautas a seguir de cara a alcanzar, con consenso, la solución más preferible.
2. Pretender la continuidad del negocio familiar, con el menor coste personal, familiar y fiscal posible.
3. Promover valores como la transparencia, la comunicación abierta y activa entre los miembros de la familia y la organización.

El Protocolo delimita los derechos, deberes y principios básicos que deben primar y mantenerse en la empresa dentro del entorno familiar, para evitar problemas y conflictos en la organización. Por otro lado, a este documento están sujetos, generalmente, quienes posean acciones o participaciones sociales y es necesaria la firma de todos para que se implante y se aplique correctamente.

En cuanto a su naturaleza jurídica, esta se plasma en la fuerza vinculante de los acuerdos y pactos que figuran en el mismo documento. Dichos pactos pueden clasificarse en tres grupos:

1. Pactos con fuerza moral, o pactos entre caballeros. Carecen de fuerza vinculante jurídica, referidos generalmente a la vida diaria de la empresa, la conducta en el trabajo o los valores familiares. Como tal, su incumplimiento no conllevará consecuencias legales sino solamente de desconfianza o desprestigio.
2. Pactos con fuerza contractual simple. Generan derechos y obligaciones entre las partes contratantes, pero solamente entre ellas, dejando fuera a terceros. Suelen versar sobre políticas de retribución, incorporaciones de otros miembros de la

[16] Amat (2000): "Un estatus familiar, unas reglas del juego."
Herreros et. Al (2001): "Una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como objetivo principal asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la convivencia familiar."
Sánchez-Crespo (2010): "un acuerdo marco que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios más concretos, firmado entre familiares socios de una empresa -actuales o previsibles en el futuro-."

familia u otras cuestiones sobre las relaciones familiares. En este caso, si se produce un incumplimiento, podrán derivarse consecuencias legales para la parte incumplidora.

3. Pactos con fuerza o eficacia frente a terceros, o erga omnes (frente a todos). Como su propio nombre indica, estos acuerdos ostentan la mayor fuerza legal de todos, y por ello contienen cuestiones más delicadas como la transmisión de acciones o participaciones sociales, el usufructo o la prenda, el régimen de mayorías para la adopción de acuerdos, etc.

Por último, en cuanto a su contenido, este varía en estructura según la empresa, y numerosos autores han planteado distintas configuraciones de contenido para el protocolo familiar. a modo de ejemplo, en la siguiente tabla se recoge el modelo propuesto por Corona (2005), que diferencia las cuestiones más sustanciales en cuatro grupos de políticas:

Políticas de decisión y gobierno	- Gobierno corporativo - Consejo de Administración - Estatutos sociales
Políticas de rentas	- Dividendos - Retribuciones - Control de acciones
Políticas de empresa	- Empleo de familiares - Estrategia empresarial - Valores empresariales
Políticas familiares	- Relaciones familiares - Plan de sucesión - Preparación del sucesor - Valores familiares

Figura 4.2.- Modelo propuesto como ejemplo de contenido del Protocolo Familiar de una empresa familiar. Elaboración propia. Fuente: Corona (2005)

A pesar de todo lo anterior, hay que considerar que el Protocolo no trata de solucionar todos los problemas que puedan surgir en una organización. El contenido analizado irá acompañado de una voluntad familiar de continuidad, poniendo por encima del interés empresarial y familiar, pues enfrentan múltiples desafíos que la mera elaboración e implantación del Protocolo Familiar no evitará.

4. EXPERIENCIA PRÁCTICA: JOSÉ ANTONIO DOCAL, S.L.

Como apartado final, a continuación se expone la aplicación práctica de la teoría desarrollada a lo largo del trabajo a un caso real en una sucesión de una pequeña empresa española, la cual lleva operando en el sector de la venta de pinturas y productos químicos al por menor y al por mayor, y venta e inspección de equipos de salvamento marítimo y contra incendios desde 1959: José Antonio Docal, SL. Si bien podría haberse puesto de ejemplo cualquier gran empresa familiar española con mayor número de generaciones de cambio tales como Puig, Osborne o Freixenet, se ha optado por presentar la realidad de una forma más cercana ya que estos ejemplos si bien son modelos a imitar, puede que no se aproximen tanto a la realidad en la mayoría de los casos.

Docal es una empresa que arrancó en 1959 fundada por D. José Antonio Docal. Su actividad empresarial se desarrolla, en sus primeros pasos, como agentes y distribuidores de pinturas protectoras y decorativas en distintos sectores de actividad, en la actualidad además complementa su actividad como estación de venta y revisión de equipos para la seguridad marítima y naval. Con ello, el negocio iba creciendo y el fundador tuvo tres hijos y una hija, con el foco puesto en el carácter familiar que iba a tener la empresa durante generaciones. Su hijo mayor estudió carrera universitaria, mientras el menor comenzó una formación integral y profesional en la empresa desde una edad temprana, para poder tener una visión global de su funcionamiento. Así pues, como podemos constatar, el fundador D. José Antonio Docal apuesta por dos técnicas diferentes respecto a sus hijos. Como se ha analizado, los distintos autores y expertos del tema no concretan una fecha exacta e ideal para la inclusión del sucesor en la empresa y la preparación del sucesor puede llevarse a cabo a través de distintos cauces.

En el presente caso, D. José Antonio, se decanta por dos opciones: uno de sus hijos se forma técnicamente, para posteriormente ir adentrándose en la empresa mientras que para su otro hijo, se decide por su pronta incorporación de cara a un mejor entendimiento de cómo funciona la empresa. Podemos afirmar que D. José Antonio estuvo acertado en tal decisión, ya que en el supuesto de sufrir un grave accidente o cualquier imprevisto por el cual surja una necesidad sobrevenida de apartarse temporal o definitivamente del negocio o delegar responsabilidades en su hijo, si este no hubiera vivido y comprendido el funcionamiento de la empresa desde joven y su incorporación hubiese sido de manera repentina, habría provocado mayores dificultades, tales como una mala gestión por falta de conocimiento, el descontento de empleados debido a una idea o concepción de él como “heredero” con falta de experiencia dirigiéndoles, entre otras.

Desde ese momento, D. José Antonio permaneció como encargado de la dirección, representante legal y de los valores y cultura familiar en la empresa. Mientras tanto, ambos sucesores asumieron su rol como personal del negocio teniendo siempre presente la futura sucesión. No obstante, el fundador se retira en el año 2000 por lo que deja definitivamente la compañía, transmitiendo en ese momento la propiedad en partes iguales a sus dos hijos, así como la dirección. Aunque puede no ser habitual en las sucesiones de empresas familiares, todas las partes se mostraron a favor de la forma de proceder del fundador.

Durante esta etapa, desde el retiro del fundador, es preciso señalar la particularidad de este caso, ya que D. José Antonio actúa correctamente en cuanto a su salida de la empresa, lo cual no ocurre siempre y esa resistencia a retirarse por parte del fundador generalmente deriva en crisis estructurales o la dificultad de una segunda generación exitosa.

Para concluir, Docal en los últimos años ha seguido creciendo y expandiendo su línea de negocio, adentrándose en nuevos mercados, sumando nuevos clientes y con el enfoque en la preparación y futura incorporación de la tercera generación, para continuar así con el carácter familiar de la empresa.

6. CONCLUSIONES

Como resultado del estudio y análisis realizados durante el trabajo, se pueden extraer distintas conclusiones en torno al funcionamiento y proceso de sucesión de las empresas familiares. Asimismo, se ha comprobado la trascendencia de este tipo de compañías en España, además de profundizar en la cuestión principal y fuente de

mayores obstáculos para las mismas: su continuidad y el relevo generacional en la dirección y propiedad.

Atendiendo a los datos aportados, las empresas familiares cuentan con grandes dificultades en cuanto a estrategia y planificación a largo plazo, pues habiendo analizado su estructura orgánica en profundidad, esta va ligada a la proyección y futura sucesión de las mismas en el futuro. En este sentido, los valores y la cultura empresarial familiar son los factores clave del éxito de esta clase de organizaciones ya que si los propietarios cumplen con éxito la labor de transmitirlos a sus sucesores, se dará lugar a un sentimiento de pertenencia imprescindible de acuerdo con la naturaleza propia de las empresas familiares.

Sin embargo, se ha hecho igualmente referencia a la cuestión de introducir o no personas ajenas a la familia, para que entren a formar parte del negocio de tal forma que se encuentre el perfecto equilibrio entre la subjetividad que los directivos familiares poseen y la objetividad que puede aportar un agente externo teniendo en cuenta que su único interés sea el económico.

Así pues, analizando el caso práctico aportado, es posible que con una correcta planificación de la sucesión y estrategia a largo plazo y la adecuada preparación tanto del sucesor como de la propia organización, puede no resultar necesaria la inclusión de directivos externos en una empresa familiar. no obstante, mientras que en una pequeña empresa se ha visto que puede resultar más sencillo, dicha inclusión puede convertirse en una necesidad en tanto en cuanto una empresa pasa por distintas etapas a lo largo de su desarrollo así como por crisis sobrevenidas. En estos casos, la falta de planificación o de agentes externos puede conllevar problemas e incluso desembocar en la quiebra de la empresa. Por ello y para finalizar el estudio, se han extraído las siguientes pautas a seguir a la hora de poner en marcha una sucesión y que ésta sea exitosa para poder llevar a cabo la transmisión a la siguiente generación:

- Asumir, por parte del fundador que no va a tener capacidad para dirigir y estar presente siempre, por lo que es fundamental que se planifique su sucesión cuanto antes.
- Llevar a cabo una óptima y objetiva preparación del sucesor es imprescindible también.
- Considerar la posibilidad de inclusión de agentes externos, así como la capacidad del fundador de saber delegar.
- La elaboración de un Protocolo Familiar que contenga, detalladamente, tanto el plan de sucesión, como la forma en la que se regulen las relaciones familiares dentro de la empresa.
- Crear y afianzar la cultura empresarial y familiar, así como transmitir sus valores de generación en generación.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, M. F. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. Universidad del Zulia (Venezuela), 2-19.

Ancín, J. M. (2003). El Plan Estratégico en la práctica. Madrid: ESIC.

Araya Leandro, A. (2012). El Proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. TEC empresarial, 6(2), 29-39.

Cabrera, M. K. (1998): Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar, Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.

Casillas Bueno, J., Díaz Fernández, M., Rus Rufino, S., & Vázquez Sánchez, A. (2014). La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones: Paraninfo.

Corona, J. (2005). Manual de la empresa familiar: Ediciones Deusto.

Cruz Serrano, C., & Núñez Letamendia, L. (2012). La creación de valor en la empresa familiar europea cotizada. Banca March & IE Business School.

Davis, J. (2018). How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business. Cambridge Family Enterprise Press,.

Davis, J., & Taguiri, R. (1985). Bivalent Attitudes of the Family Firm. Paper presented at the eastern Academy of Management Meeting. Davis, P. (1983). Realizing the Potential of the Family Business. Organizational Dynamics, 12,, 47-56.

Davis, P., & Harveston, P. (1988). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective. Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 22, Nº 3, 31-53.

Dyer, W. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 27, Nº 4,, 401-416.

Gallo, M. Á. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

Gómez-Mejia, L., Núñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. Academy of Management Journal, 44(1), 81-95.

Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Perspectivas, 87-132.

Instituto de la Empresa Familiar.. La Empresa Familiar. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar: https://www.iefamiliar.com/la-empresafamiliar/. [Consulta: 22 de febrero de 2024].

Instituto de la Empresa Familiar. Cifras empresa familiar. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar: https://www.iefamiliar.com/laempresa-familiar/cifras/. [Consulta: 22 de febrero de 2024].

Lansberg, I. (1997): Empresas familiares: generación a generación, México D. F., McGraw Hill.

Plaza, A. (5 de Marzo de 2020). La empresa familiar y el Gobierno Corporativo. Diligent: https://www.diligent.com/es/empresa-familiar-gobierno-corporativo/

Puig Castan, A. (2016). Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión. Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar, 4, 63-81.

PwC (2018): Global Family Business Survey 2018 – China Report. https://www.pwccn.com/en/services/entrepreneurial-and-private-business/2018-familybusiness-survey.html. [Consulta: 22 de febrero de 2024].

Segovia Rodríguez, A. A. (2013). Las famiempresas: más que unidades de producción económica, una oportunidad para la intervención social. Trabajo social, Universidad Nacional de Colombia (15), 87-104.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. Family Business Review 17, 1-36.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996): «Bivalent Attributes of the Family Firm», Family Business Review, 9 (2), pp. 199-208