



Universidad de Valladolid

Facultad Ciencias del Trabajo

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

AUTORA: BEATRIZ CHAVES DÍAZ

TUTOR: DIEGO VÁZQUEZ VILLAMEDIANA

En Valladolid, a 19 de junio de 2023

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO...	5
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	
2.1. Concepto y características de la empresa familiar.....	6
2.2. Factores claves de competitividad de las empresas familiares.....	8
2.2.1. Dimensión empresarial.....	8
2.2.2 La formación.....	9
2.2.3 La innovación.....	9
2.3. Valores de la empresa familiar	9
2.4. Aportación a la sociedad.....	10
2.5. El ciclo de vida de las empresas familiares.....	10
2.6. La sucesión.....	12
2.6.1. Factores del sistema familiar para la continuidad de las empresas de familia.....	13
2.6.2. Planificación estratégica.....	15
2.6.3 Soluciones para una correcta sucesión.....	16
3. APLICACIÓN PRÁCTICA	
3.1 Datos estadísticos sobre la empresa familiar en España.....	19
3.2 Supuesto práctico de una sucesión.....	23
4. CONCLUSIONES.....	40
5. ANEXOS.....	42
6. BIBLIOGRAFÍA.....	45

RESUMEN

En el estudio realizado he querido comenzar definiendo que es una empresa familiar, sus características, sus valores y su aportación a la sociedad para destacar la importancia económica que tiene en nuestro país este tipo de empresas.

En España nuestras empresas familiares se caracterizan por tener una pequeña dimensión y esto tiene un impacto directo en la competitividad del propio tejido empresarial y de la economía en su conjunto. Nuestras empresas familiares de mayor dimensión han sabido adaptarse para buscar oportunidades más allá de nuestras fronteras y ello les hace tener una visión multidimensional que les permite ser más fuertes y competitivas.

La sucesión en este tipo de empresas conlleva un traspaso de propiedad, pero también de emociones y posibles conflictos. La sucesión afecta, por tanto, al ámbito empresarial y al familiar.

La sucesión es un proceso complejo que requiere una correcta planificación para llegar a buen término. Es importante que el fundador elija al sucesor más idóneo ya que aquí comenzará el proceso de sucesión. Como podremos observar en este trabajo, un traspaso gradual de la empresa de fundador a sucesor es lo mejor para ambas partes.

En este estudio incluyo también una parte práctica, donde ofrezco datos estadísticos y planteo un supuesto práctico donde plasmo lo estudiado en el desarrollo de este tema. En el supuesto práctico se recrea un protocolo familiar donde el fundador deja establecido los puntos más importantes de la futura gestión de la empresa. Con el protocolo familiar, se asegura la continuidad de la empresa definiendo el papel que juega cada uno de ellos y se deja definido como se van a resolver los problemas y/o conflictos que puedan surgir en el futuro en la empresa.

Palabras clave

Empresa familiar, sucesión, planificación, empleo, protocolo familiar

ABSTRACT

In the study carried out, I wanted to begin by defining what a family business is, its characteristics, its values and its contribution to society in order to highlight the economic importance of this type of business in our country.

In Spain, our family businesses are characterised by their small size and this has a direct impact on the competitiveness of the business fabric itself and the economy as a whole. Our larger family businesses have been able to adapt in order to seek opportunities beyond our borders and this gives them a multidimensional vision that allows them to be stronger and more competitive.

Succession in this type of business involves a transfer of ownership but also of emotions and possible conflicts. Succession therefore affects both the business and the family sphere.

Succession is a complex process that requires proper planning in order to be successful. It is important that the founder chooses the most suitable successor, as this is where the succession process begins. As we will see in this paper, a gradual handover of the company from the founder to the successor is best for both parties.

In this study, I also include a practical part, where I provide statistical data and a practical case study where I reflect what has been studied in the development of this topic. In the case study, a family protocol is recreated in which the founder establishes the most important points for the future management of the company. With the family protocol, the continuity of the company is ensured by defining the role played by each of them and how problems and/or conflicts that may arise in the future in the company will be solved.

Key words

Family business, succession, succession planning, employment, family protocol.

1. INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objeto de este trabajo es la empresa familiar y concretamente, la sucesión en la empresa familiar ya que este tipo de empresas se consolidan, año tras año, como un activo de gran importancia para la economía española. Según el Instituto de la Empresa Familiar se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, el 89% sobre el total de las empresas.

Por sus características, este tipo de empresas se convierten en el mayor generador de empleo en España. Actualmente, crean el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1 del PIB del sector privado.

Por ello, es importante que la empresa familiar tenga continuidad en el tiempo y que no se quede en un mero proyecto del fundador, sino que cuando el fundador ya no desee o ya no pueda continuar al mando de la empresa, exista un sucesor que pueda continuar con el proyecto.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Concepto y características de la empresa familiar

Si buscamos el significado de empresa familiar podemos encontrar una larga lista de definiciones, pero según Górriz (2002), para superar la ambigüedad de todas las definiciones que podemos encontrar, lo mejor es clasificar las definiciones en amplia, intermedia y restrictiva, tal y como propone Shanker y Astrachas (1996).

En este trabajo voy a mencionar la definición restrictiva que es la que se suele utilizar en España, así Gallo (1997) considera que una empresa debe tener los siguientes atributos para considerar a una empresa como familiar:

- a) “Propiedad: la familia controla la mayoría de los derechos políticos o acciones de la empresa.
- b) Poder: uno o varios miembros de la familia dedica toda o una parte significativa de su vida laboral a trabajar en la empresa.
- c) Continuidad: al menos la segunda generación de la dinastía familiar se ha incorporado a la empresa”.

Cuesta (2000) señala que son dos los requisitos que permiten definir la empresa familiar.

- a) “Propiedad: la totalidad o una parte significativa debe estar concentrada en una sola persona (empresa familiar en la etapa de propietario-controlador) o en un número reducido de personas ligadas por vínculos de sangre, que intervienen de forma importante en la gestión de la sociedad.
- b) Continuidad: que exista voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo, y que por tanto la propiedad como el control de la empresa se transmita a los sucesores miembros de la familia”.

En la página web del Instituto de la Empresa Familiar, podemos encontrar una definición más actual y que se considera como oficial. Dicha definición oficial fue concensuada en 2008, por el entonces Grupo Europeo de Empresas Familiares, actual European Family Business (EFB) y por el Board del Family

Business Network (FBN) ,las dos principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares. Según esta definición:

“Una compañía independientemente del tamaño que tenga puede considerarse como empresa familiar si cumple los siguientes requisitos:

a) La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

b) La mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos.

c) Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

d) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. En este supuesto, es importante considerar la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. Este último punto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva”.

Sin embargo, para que verdaderamente podamos considerar una empresa como familiar es necesario añadir a estos requisitos un argumento cualitativo y es que la empresa debe tener como objetivo estratégico una continuidad generacional de la empresa, 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.

2.2. Factores claves de competitividad de las empresas familiares

Nos encontramos en un entorno cada vez más globalizado en el que la revolución digital y la industria 4.0 son el presente y todo ello exige a las empresas familiares ser cada vez más competitivas. Según el Instituto de la Empresa Familiar, serían factores claves de competitividad la dimensión, la formación y la innovación.

Los aspectos de gobierno corporativos influyen de una manera muy especial en la continuidad generacional.

2.2.1. Dimensión empresarial

La dimensión empresarial es uno de los pilares de competitividad ya que tiene una relación directa en su capacidad para crecer, para internacionalizarse, para invertir en I+D+i, para impulsar la formación, para crear empleo y, en definitiva, para ser más productiva y competitiva.

Una empresa con capacidad para crecer tiene muchas más posibilidades de mantenerse en el tiempo.

En España nuestras empresas familiares se caracterizan por tener una pequeña dimensión y esto tiene un impacto directo en la competitividad del propio tejido empresarial y de la economía en su conjunto, impacto que puede ser analizado a través de tres de sus elementos principales, todos ellos herramientas fundamentales para impulsar el crecimiento, la generación de empleo y un mayor bienestar.

Encontramos una estrecha relación entre el grado de internacionalización de una compañía y su tamaño. Cuanto mayor es la empresa, mayor es su capacidad para llevar a cabo proyectos en el exterior, y por ende, cuanto mayor es su presencia en el exterior, mayor suele ser su potencial de crecimiento.

Nuestras empresas familiares de mayor dimensión han sabido adaptarse para buscar oportunidades más allá de nuestras fronteras y ello les hace tener una visión multidimensional que les permite ser más fuertes y competitivas.

2.2.2 La formación

Las empresas familiares generan un 70% del empleo y por ello, deben tener un papel muy importante en la configuración del sistema formativo.

La empresa como ofertante de empleo es quien mejor conoce los conocimientos y habilidades deben poseer futuros los trabajadores.

Cuanto mejor sea nuestro sistema educativo más ayudaremos a nuestras empresas a enfrentarse a los retos que deben enfrentarse continuamente. Nuestro sistema educativo debe ser capaz de adecuar los perfiles profesionales a las necesidades de las empresas ya que son las que crean empleo.

En España la formación profesional debe ganar prestigio ya que es una magnífica herramienta para que las personas adquieran una capacitación profesional de cara a su incorporación al mundo laboral.

Una Formación Profesional Dual constituye un modelo de futuro, ya contrastado en otros países europeos, que puede contribuir a ajustar la oferta y demanda del mercado de trabajo, a modernizar y actualizar el sistema de FP.

2.2.3 La innovación

Según Quintana J. (2005), la capacidad innovadora de las empresas familiares está condicionada por: el estilo de liderazgo, el marco financiero, la estrategia adoptada, el mantenimiento del espíritu emprendedor, la gestión del talento de las personas, el nivel de profesionalización y la tradición. Según se gestionen estos elementos, favorecen o dificultan la capacidad innovadora.

2.3. Valores de la empresa familiar

Las empresas familiares se caracterizan por compartir unos valores, unos principios y una cultura que constituyen parte de sí misma, son la consecuencia de la gestión de un patrimonio propio, con el objetivo de ser un legado con la dimensión humana como unión.

Como valores de la empresa familiar, podemos citar los siguientes:

- a) Estabilidad y confianza.
- b) Prudencia y austeridad.
- c) Compromiso.
- d) Cultura emprendedora.
- e) Cultura de esfuerzo.
- f) Responsabilidad social.

Estos valores forman parte de la cultura empresarial y deben guardarse como parte del patrimonio cultural de la sociedad, ya que de ella dependen la prosperidad, el progreso económico y el bienestar social.

2.4. Aportación a la sociedad

Según el informe La Empresa Familiar en España 2015, las empresas familiares en España representan cerca del 90% del tejido empresarial, generan casi el 70% del empleo total y tiene una facturación aproximada del 60% del PIB.

No cabe duda que las empresas familiares tienen una gran importancia económica en nuestro país, pero también, poseen una serie de características específicas que las convierten cada vez más en referencia social. Sus valores propios se han convertido en un importante activo empresarial y sus buenas prácticas se reconocen incluso por firmas de inversión que muchas veces apuestan por las empresas familiares como garantía de estabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

La empresa familiar es un modelo de empresa que constituye un bien social a preservar.

2.5. El ciclo de vida de las empresas familiares

Dodero, S. (2010) nos ofrece un modelo donde muestra que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en involucrar a la familia. Deben prepararse para solventar las crisis que les tocará por el sólo hecho de ser empresa familiar.

1ª ETAPA: la del fundador, emprendedor del negocio.

El fundador se caracteriza por tener una personalidad emprendedora, asertiva y con una gran capacidad para superar dificultades ya que se trata de su plan de negocio. Suele delegar muy poco y es él el que cumple varias funciones y toma las decisiones.

Es ahí donde llega la primera crisis (por falta de delegación). Si el fundador logra que crezca la empresa, ya no lo podrá hacer todo y tendrá que incorporar gente en quien deberá delegar. Si logra esta delegación de funciones podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial.

2ª ETAPA: crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador.

El fundador tendrá que desarrollar nuevas competencias, entre ellas, liderar al equipo que formará con las personas que ha incorporado a su empresa. El equipo suele desarrollar un fuerte sentido de compromiso, consiguiendo el fundador una magnífica ventaja competitiva.

Ahora es cuando aparece la segunda crisis (por el ingreso de los hijos), el fundador tiene una edad en la que los hijos comienzan a trabajar con él y es cuando se presentan ciertas dificultades:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. La confusión de roles provoca conflictos que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar.
- Las responsabilidades de los hijos no suelen estar claras.
- La visión y los estilos de dirección del fundador y de sus hijos no suelen ser las mismas. Los hijos desean poner en práctica lo aprendido en la Universidad y el fundador no siempre aceptará con agrado que pretendan realizar cambios en su empresa.
- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo: el fundador deberá comunicar de manera clara su visión y concensuar con los hijos tareas y responsabilidades, consiguiendo que se involucren en la continuidad de la empresa.

3ª ETAPA: el fallecimiento del fundador.

En esta etapa aparece la tercera crisis, la crisis de poder entre los hermanos. Es importante que la decisión sobre la sucesión se tome en vida del

fundador. La familia debe lograr una buena comunicación entre ellos evitando temas tabúes que son los generarán más conflictos.

4ª ETAPA: el gobierno corporativo profesional.

Los hijos tendrán que incorporar buenas prácticas de gobierno de la empresa familiar ya que ahora habrá que tomar decisiones entre varias personas.

Cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entren en un conflicto de poder aparecerá la cuarta crisis. La falta de comunicación, control e información es el origen de ella.

En este momento es cuando se debe prestar más atención en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. Si no se hiciera pueden llegar a surgir conflictos muy difíciles de resolver y pueden poner en peligro la continuidad de la empresa familiar.

2.6. La sucesión

Podemos definir sucesión como un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Trevinyo, 2010). Trevinyo (2010) afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como suceso en pleno, es comenzar a preparar su relevo.

La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier organización, dado que no sólo afecta a sus miembros, sino también a su clima económico y político (Kesner y Seborá, 1994; Helmich 1975).

El negocio familiar no es solo la definición equitativa o racional de la propiedad entre los miembros de la empresa, es decir, existe un traspaso no solo de propiedad sino de emociones y posibles conflictos pasados de una generación a otra. Por lo tanto, no debería de ser solo vista como el paso de la propiedad a la siguiente generación, sino el paso del liderazgo concebido en un plan único, que incluye el traspaso de la dirección estratégica, por lo que este

cambio de paradigma logra determinarla como un proceso y no como un evento (Torres, M. T. B., Herrera, A. E. M., & García, S. F. C. (2010)).

Las empresas familiares tienen importantes capacidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les otorga un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión mal planificado o no planificado del todo (Vancil, 1987; Ward, 1987; Handler, 1994; Gallo, 1995).

En las empresas familiares la sucesión conlleva traspasar todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa generación tras generación.

Para que el proceso de sucesión finalice con éxito es importante realizar una correcta planificación del mismo. Si en cualquier empresa la sucesión es un proceso complejo, en la empresa familiar lo es aún más ya que afecta no sólo al ámbito empresarial sino también en el emocional y al familiar.

2.6.1 Factores del sistema familiar para la continuidad de las empresas de familia

Para solventar los problemas inherentes en las relaciones familiares, muchos autores defienden separar la esfera familiar de la empresarial, sin embargo, debemos tener en cuenta que esas mismas relaciones originan ventajas competitivas que ayudan al éxito de la empresa familiar.

Podemos decir que la continuidad de la empresa familiar, depende en gran medida de factores familiares generales, comunes a todas ellas, que utilizados de la manera correcta pueden ayudar al éxito y continuidad de la mayoría de las empresas familiares (Ginebra, 2001). Entre estos factores encontramos: El liderazgo, la cultura y las relaciones empresa-familia.

A) El liderazgo:

Según Gallo y Amat (2003), para el éxito y continuidad de las empresas familiares es decisiva la influencia de sus líderes, al promover a lo largo del tiempo un equilibrio entre los intereses de la dirección de la empresa y sus propietarios, al igual que resolver los conflictos de intereses, definiendo el rol de la familia en la empresa y la misión de ésta.

Es por ello, por lo que podemos considerar como uno de los recursos más importantes en la empresa familiar la coincidencia entre las responsabilidades de ser propietario y de ser el gestor de la empresa.

El traspaso de la empresa de una generación a otra conlleva el cambio de liderazgo, siendo este un proceso delicado donde se pone en juego la continuidad de la empresa familiar.

A medida que la empresa familiar avanza hacia la colaboración de la familia, el liderazgo en muchas empresas familiares suele evolucionar con el tiempo hacia un enfoque de equipo (Ward, 2003), lo que contribuye a la continuidad ya que una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales (Gallo y Amat, 2003).

El fundador no debe pensar que el sucesor por el mero hecho de pertenecer a la familia podrá desempeñar el papel de liderazgo necesario para dirigir a la empresa. Deberá encargarse de la formación del sucesor y de institucionalizar prácticas que favorezcan el desarrollo del liderazgo.

Gallo y Amat (2003), indican que la solución pasa por crear una adecuada estructuración de la empresa familiar, analizando las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, sus principales problemas y los periodos de tiempo más adecuados para acometer los cambios, siendo el protocolo un instrumento que facilita la regulación de las interacciones de la familia dentro de la misma empresa, a través de acuerdos voluntarios, cuyo objetivo principal es garantizar la continuidad de la empresa a través de las subsiguientes generaciones (Hernández, 2011).

B) La cultura

Para Hall y Nordqvist (2008), la cultura de una empresa familiar suele ser el resultado de los valores y normas del fundador, que han echado raíces en la familia al igual que en su historia, lo cual hace que estos valores y normas se manifiesten en forma de pensamientos estables a través de los miembros de la familia.

Gallo y Amat (2003) defienden que cuando una empresa se ha desarrollado con éxito y ha sido conducida durante muchos años por su fundador, tendrá una cultura fuerte e influenciada por las convicciones, así como los valores que el fundador y su cónyuge han querido implantar en su propia familia. Ward (2003), opina que las empresas familiares se encuentran

en una posición única y envidiable, en la medida en que sus culturas proporcionan un vínculo con creencias y valores básicos firmes provenientes del pasado.

No obstante, como ya hemos dicho antes el proceso de sucesión es un proceso complejo y siempre hay que tener en cuenta que cambiar la cultura de una empresa es tan complicado como implantarla.

C) Relaciones empresa-familia

En las empresas familiares suelen darse más conflictos debido al solapamiento que existe entre familia y empresa. Es inevitable que aparezcan emociones y que esté latente la protección como la lealtad.

Con la finalidad de subsanar los conflictos que surgen de la superposición de los sistemas empresa y familia, es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos de una manera directa, a fin de asegurar el correcto equilibrio entre los componentes del sistema (Leach, 2002).

2.6.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica, es el proceso en el que se establecen los objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas llevada a cabo en dos fases: La formulación de la estrategia y la implementación (Minzberg, 1994).

El objetivo de la planificación estratégica, es permitir que la empresa obtenga una ventaja sostenible sobre sus competidores (Grant, 2002). Teniendo aplicaciones similares en las Empresas Familiares.

Aunque existen distintos modelos de planificación estratégica, la gran mayoría de ellos toma como referencia el modelo conocido como Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para el desarrollo de la planificación estratégica en la empresa familiar, se han elaborado una serie de modelos donde la base central de su aplicación radica en la interrelación que guardan la familia y el negocio en el diseño de la estrategia empresarial (Borrego, 2008).

Entre los Modelos de Planificación Estratégica orientados a la Empresa Familiar podemos citar los siguientes:

1. Modelo de Interdependencia de Planificación Empresarial y de la Familia de Ward (1988).
2. Modelo del Proceso de Administración Estratégica propuesto por Sharma, (1997).
3. Modelo de Sostenibilidad de la Empresa Familiar de Stafford, (1999).
4. Modelo del Proceso de Gestión Estratégica de la Empresa Familiar de Ussman (2004).
5. Modelo del Proceso de Planificación Paralela de Carlock y Ward (2003).

2.6.3 Soluciones para una correcta sucesión

La mejor forma de que el impacto de la sucesión sea mucho menor, es cuando se realiza con antelación una planificación estratégica. Así lo afirman, algunos autores como son Ward (1988), Leach (1993), Gersick (1997), y Gallo (1998), cuando determinan que la problemática de la sucesión se puede solucionar cuando la empresa prepara con tiempo, en forma planificada y estratégica su sucesión.

En las empresas familiares, cuando se va a elaborar la planificación de la sucesión se siguen una serie de pautas:

- 1º Se abordan los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa.
- 2º Cuando los problemas han sido identificados, se deben realizar reuniones periódicas familiares para poner en común puntos de vista y las medidas a tomar en cada situación.
- 3º Se presentan por escrito los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización, y es en este momento cuando la empresa ya se plantea la constitución de un protocolo familiar.
- 4º Se realizan revisiones periódicas en las que se controla que lo planificado se cumpla, manteniendo en todo momento una comunicación fluida entre todos los miembros.

Una buena dinámica en las relaciones familiares se convierte en un factor esencial de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar, además, contar con un adecuado plan estratégico facilitará el proceso de sucesión en la empresa familiar (Araya, 2011).

Hay que tener en cuenta que no sólo se planifica la dimensión estratégica empresarial, sino que también hay que planificar la dimensión familiar, teniendo en cuenta las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia (Leandro, 2012).

Otra solución complementaria sería estructurar el problema de la sucesión identificando las partes del problema y cómo se relacionan entre sí. En esta solución el proceso de sucesión estará formado por la preparación del sucesor, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia y el retiro del fundador.

El empresario fundador deberá comenzar el proceso de sucesión eligiendo a la persona más idónea, entendiendo por este a aquel que posea las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar y que pueda dirigir con éxito la empresa familiar en el futuro.

No cabe duda que es necesario que el futuro sucesor deberá contar con una formación formal, pero es necesario que adquiera experiencia en empresas diferentes a la futura empresa familiar e incluso que amplíe conocimientos sobre los mercados nacionales e internacionales.

Según Gallo (1998) “en la preparación del sucesor, lo importante es enseñar y ayudar a aprovechar las circunstancias de la vida para formarse”. Establece tres niveles en la formación del sucesor: preparación remota, preparación próxima y preparación in-situ.

Una vez finalizada la fase de formación del sucesor es buen momento para que se produzca el traspaso de la empresa entre el predecesor y el sucesor.

El traspaso puede ser improvisado, programado o gradual.

El traspaso improvisado ocurre cuando se da por causas de fuerza mayor y suele ser perjudicial para las empresas. Debe evitarse ya que la empresa se resiente por falta de dirección.

El traspaso programado se da cuando es necesario un profesional externo para supervisarlos y se realiza en una fecha concreta. En este caso si el sucesor está bien formado, la empresa no tiene porque resentirse.

El traspaso gradual se da cuando las relaciones son buenas y el sucesor quiere dejar su puesto al sucesor. Este tipo de traspaso es el mejor para ambas partes.

En el momento de la sucesión el fundador puede encontrarse con otro problema y es que los herederos de la propiedad no reúnan las condiciones necesarias para la gestión de la empresa y tenga que proponer cómo se reparte la propiedad y gestión de la empresa entre los distintos descendientes.

3. APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1 Datos estadísticos sobre la empresa familiar en España

En España la empresa familiar se consolida siendo el mayor generador de empleo del país. Según el Instituto de la Empresa Familiar las empresas familiares representan el 89% del total de las empresas privadas, generan el 67% del empleo privado y su peso en la actividad económica equivale al 57% del PIB del sector privado.

Si observamos el mapa de España (ver Anexo I, II y III) podemos ver las Comunidades Autónomas donde existe mayor y menor número de empresas familiares, donde generan más y menos empleo y donde generan mayor y menor PIB.

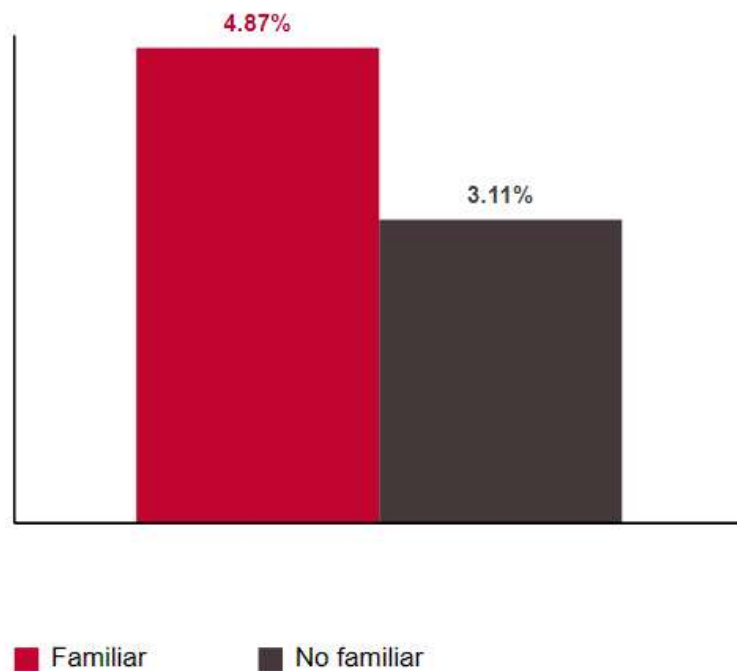
En la siguiente tabla indico las dos Comunidades Autónomas donde existen el mayor y menor número de empresas familiares; las dos Comunidades Autónomas donde las empresas familiares generan más y menos empleo; las dos Comunidades Autónomas donde las empresas familiares generan mayor y menor PIB.

Distribución por	Mayor número	Menor número
Empresas	Castilla-La Mancha y Murcia	País Vasco y Madrid
Empleo	Galicia y Castilla-La Mancha	Madrid y País Vasco
PIB	Galicia y Extremadura	Madrid y País Vasco

Fuente: Elaboración propia, teniendo como referencia los datos del Instituto de Empresas Familiares.

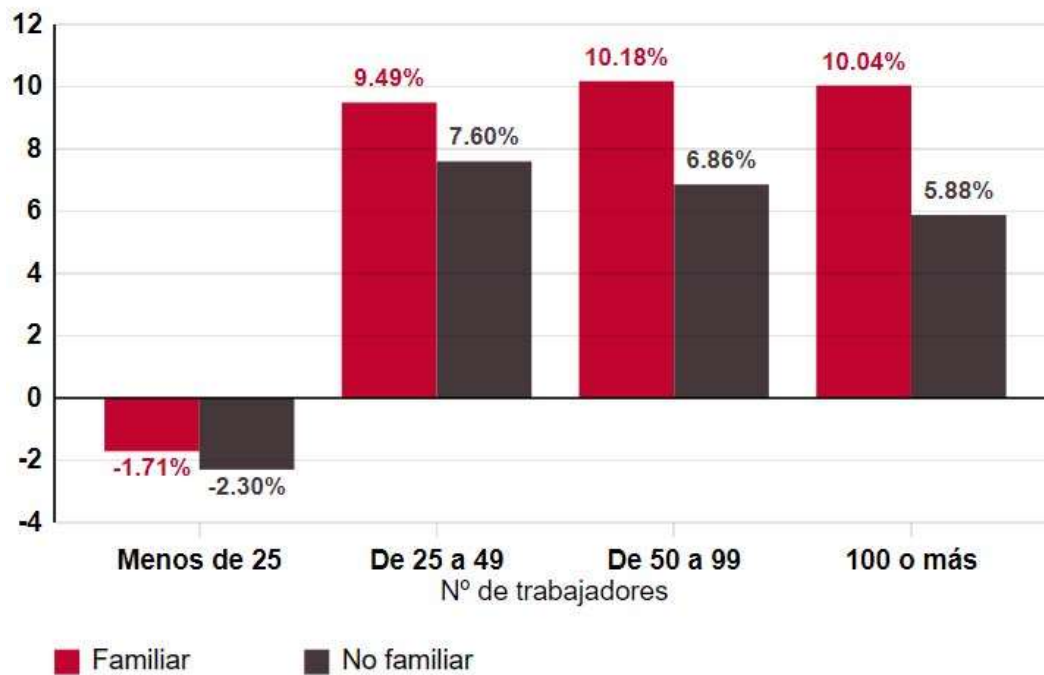
Los sectores de actividad donde predominan las empresas familiares es en el primario y en el secundario.

Otro dato que nos ayudan a comprender porque las empresas familiares son un gran pilar de nuestra economía es que aportan aproximadamente a la economía el doble de puestos de trabajo que las empresas no familiares del conjunto de las SA y SL y generan más empleo por cada millón de euros facturados.



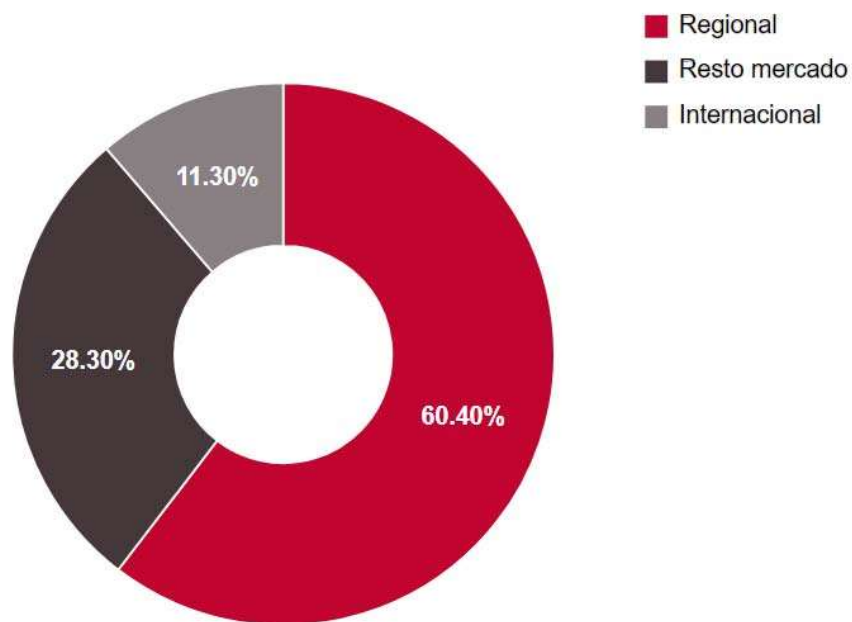
Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

Si comparamos la empresa familiar con la no familiar observamos que solo cuando tienen menos de 25 trabajadores se produce en la empresa familiar una disminución del número de trabajadores. En el resto de los supuestos es la empresa familiar la que genera más puestos de trabajo.



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar.

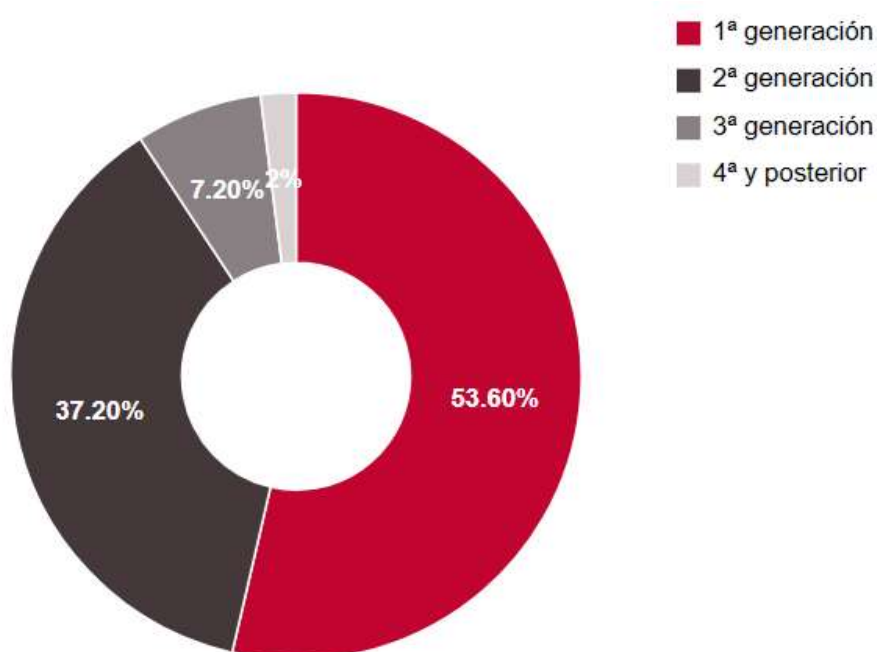
Otra característica que podemos apuntar sobre las empresas familiares es que su distribución media de ventas por mercado es mayoritariamente regional y solo un 11,30% se produce en el mercado internacional.



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

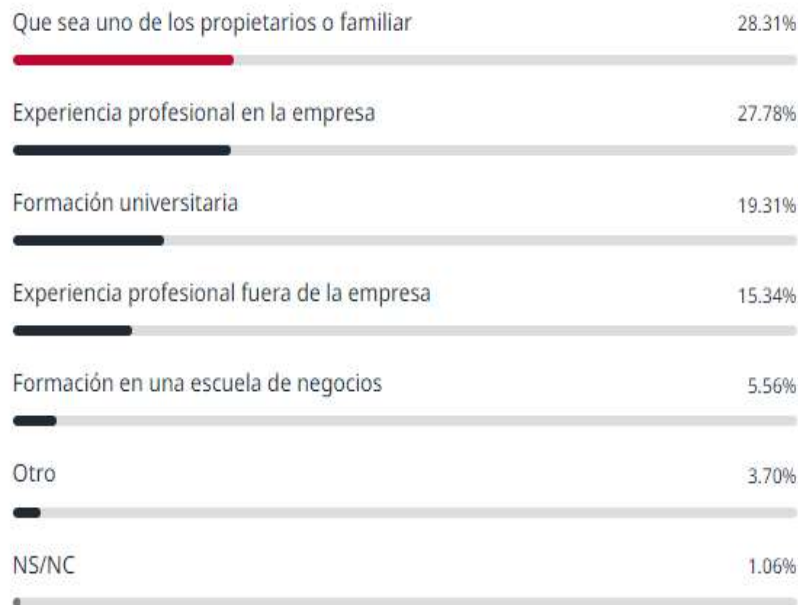
En el 90% de las empresas familiares, el CEO (Dirección Ejecutiva) pertenece a la familia propietaria.

En el siguiente gráfico podemos observar como a medida que una empresa familiar pasa de una generación a otra disminuye su continuidad. Más del 50% de las empresas familiares se encuentran en manos de la primera generación y son cada vez menos las que continúan siendo propietaria en las siguientes generaciones (solo un 2% de las empresas familiares llegan a la 4ª generación).



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

A la hora de elegir un sucesor, los criterios utilizados con mayor frecuencia son que se trate de un miembro de la familia, la experiencia profesional en la empresa y que tenga formación universitaria.



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

3.2 Supuesto práctico de una sucesión

Al tratarse de un tema delicado y complejo no es fácil obtener información sobre el desarrollo de una sucesión en una empresa familiar, por lo que, para poder justificar la parte práctica de mi TFG voy a recrear una posible sucesión en una empresa familiar ficticia la cual voy a denominar Panadería Guzmán-Torres, S.L.

La Panadería Guzmán-Torres, S.L. fue fundada por el Sr. Pedro Guzmán y su mujer la Sra. María Torres en 1970. Comenzaron siendo Pedro el panadero y María quien despachaba en la tienda. Posteriormente, se incorporó otro panadero más. En sus primeros años de vida, la panadería solo contaba con una tienda, pero con el paso de los años abrieron 3 tiendas más con 1 dependiente en cada una de ellas y 3 panaderos más.

El matrimonio tiene dos hijas, María y Elena, a las que les encantaba la panadería, pero eran conscientes que necesitarían estudios de empresariales si quería que la empresa tuviera continuidad.

El Sr. Guzmán se caracterizaba por tener una personalidad emprendedora, con una gran ilusión por poner en marcha su proyecto. Le costaba delegar, de hecho, no lo hizo hasta que se dio cuenta de que él solo no

podía elaborar tanta cantidad de pan y además era arriesgado porque si el caía enfermo no habría nadie que pudiera continuar con la elaboración del pan.

Tuvo que aprender a liderar a un equipo de panaderos y aunque le costó consiguió un equipo competente y comprometido con su empresa.

Sus hijas se colaban en la panadería cada vez que podía a jugar con la harina y fue entonces cuando el Sr. Guzmán se dio cuenta que su negocio podía tener continuidad y no finalizar cuando el su jubilara.

María y Elena fueron haciéndose mayores y aprendiendo a elaborar pan a la misma vez que la panadería fue creciendo, pero María no quería solo hacer pan sino que también se formó y estudió Empresariales para poder afrontar la gestión del negocio familiar. Elena optó por estudiar Relaciones Labores para poder gestionar adecuadamente los recursos humanos que tiene y tendrá la empresa.

Finalizados sus estudios, las hijas se incorporan a la empresa, pero sus tareas no están claras, el Sr. Guzmán sigue siendo quien toma las decisiones y aunque está feliz de que sus hijas se una al proyecto le cuesta delegar en ellas.

María gracias a sus estudios es consciente de que deberán planificar la sucesión si quieren que ella sea un éxito.

Las hijas se sientan con su padre y les explican que es necesario que formulen una estrategia y unos plazos de implementación. Elaboran un DAFO de la empresa para tener claro cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

DEBILIDADES

- Resistencia a delegar por parte del fundador.
- Confusión de funciones.
- Los conflictos en el negocio pueden afectar a la relación familiar y viceversa.
- Confusión entre el patrimonio familiar y el patrimonio de la empresa.
- Desigualdades retributivas entre trabajadores familiares y trabajadores que no pertenecen a la familia.

AMENAZAS

- Aumento del precio de la materia prima.

- Aumento de los impuestos.
- Aumento de los salarios.
- Precios más económicos de otros tipos de panes de menos calidad.

FORTALEZAS

- Implicación de las sucesoras.
- Producto de calidad.
- Equipo comprometido con la empresa.
- Conocimiento y experiencia en la empresa.
- Las sucesoras asumen menos riesgo ya que no comienza un negocio desde cero.
- Estabilidad laboral para los trabajadores que forman parte de la familia.
- Flexibilidad para adaptarse a las necesidades del mercado.

OPORTUNIDADES

- Preferencia de los clientes por un pan de calidad.
- Ofrecen un producto esencial en la alimentación.

En este supuesto abordan el problema crítico y es que sin una correcta planificación no será posible una sucesión exitosa y la no consecución de este objetivo significaría el cierre de la empresa que con tanto esfuerzo creó. El Sr. Guzmán comienza a tomar conciencia de que la planificación va a ser su mejor aliado.

Tras esta primera reunión acuerdan mantener reuniones semanales para poner en común puntos de vista y consensuar como se van a resolver los problemas y/o conflictos que puedan surgir en la empresa.

Además, se plantea la necesidad de establecer un protocolo familiar para asegurar la continuidad de la empresa definiendo el papel que juega cada uno de ellos.

Para la recreación del protocolo familiar he tomado como referencia el modelo que nos ofrece Figueroa (2019), en su libro Protocolo familiar: Empresas familiares.

PROTOCOLO FAMILIAR DE PANADERÍA GUZMÁN-TORRES, S.L.

Familia Guzmán-Torres

PREÁMBULO

A fecha de hoy 2 de enero de 2023, y por voluntad e iniciativa de todos los firmantes de este documento, los miembros de la primera y segunda generación de la familia Guzmán-Torres que comparecen y suscriben este Protocolo Familiar, han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, compartiendo sus ilusiones sobre el futuro de la empresa familiar, analizando las pautas más adecuadas para regular su administración y gestión en orden a preservarla y desarrollarla, deseando que los acuerdos alcanzados queden debidamente reflejados y convenidos en el presente documento.

Los Firmantes de este documento son conscientes de que asegurar la continuidad de la empresa familiar exige un seguimiento continuado, y una labor constante de comunicación entre los miembros de la familia.

Comprometiéndose a bregar por la unidad de objetivos y un creciente compromiso de sus miembros, la confianza recíproca y el intercambio de conocimientos, la flexibilidad en el trabajo, en los tiempos de dedicación y en las exigencias de dinero, el planeamiento a largo plazo de los objetivos, una cultura y estructura estables, y la rapidez en la toma de decisiones.

Los integrantes de la familia afirman que el presente Protocolo constituye una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la empresa. Y es visto como la mejor defensa de sus propios intereses.

En coherencia con las aproximaciones al Protocolo realizadas en fechas anteriores, la familia propietaria estima llegado el momento, dotar de un carácter vinculante y obligatorio a sus pactos, reconociendo, aun así, que su mayor fuerza radica en expresar la voluntad consensuada de quienes los

suscriben, después de un meditado ejercicio de reflexión efectuando con clara abstracción de sus propios intereses personales.

Los miembros de la familia manifiestan el orgullo y confiabilidad, que da pertenecer a ella.

Título I. Miembros del Grupo Familiar que Firman el Protocolo.

La primera generación está formada por el Sr. Pedro Guzmán, Presidente de la empresa familiar con nombre comercial Panadería Guzmán-Torres, S.L., y su cónyuge, la Sra. María Torres. La segunda generación está compuesta por las dos hijas de Pedro y María: María y Elena.

Título II. Historia de la Empresa Familiar.

La familia que está detrás de Panadería Guzmán-Torres, S.L., inició en Sevilla con Pedro Guzmán quien, a los 25 años, a la vez que contraía matrimonio con María Torres, resolvió comenzar el negocio de panadería.

Entretanto, la historia de la familia continúa con el nacimiento de las dos hijas: María y Elena y quienes aprendieron y percibieron los valores inculcados por el Sr. Guzmán y la Sra. Torres.

Al día de hoy, las hijas: María y Elena colaboran en la Dirección y Gestión de la empresa familiar, y es su deseo que la empresa fundada por sus padres perdure en el tiempo y en las generaciones venideras de la familia.

Título III. Definiciones.

Familia empresaria: Es el conjunto de personas formado por el fundador, su esposa y todos sus descendientes.

Grupo Familiar: Es el conjunto de personas integrado por todos los miembros de la familia empresaria que, además, sean titulares de acciones o participaciones en el capital de la empresa familiar.

Rama Familiar: se definen una Rama Familiar formada por cada una de las hijas de Pedro y María, es decir, María y Elena y cada una de ellas, con todos sus descendientes consanguíneos que sean miembros del Grupo Familiar.

Cabeza de Rama Familiar: Se considerarán como tales, respectivamente María y Elena y en defecto de cualquiera de ellas, el descendiente consanguíneo que hubieran designado como su sucesor, y de no haberlo designado, el que sea elegido por el resto de los miembros de la Rama Familiar o, a falta de elección expresa, la persona de mayor edad.

Empresa Familiar: Es el conjunto empresarial formado por Panadería Torres-Guzmán. No tendrán la consideración de Empresa los bienes y derechos que el Consejo o el Grupo Familiar, expresa o tácitamente, hubieran desafectado del grupo económico familiar.

Título IV. Normas de Actuación.

CAPÍTULO I. ÁMBITO Y NATURALEZA

Artículo 1ª. Ámbito de Aplicación:

1.1 Este Protocolo es aplicable a todos los miembros de la familia empresaria, con independencia de que lo hayan firmado o no, y a la empresa Panadería Guzmán -Torres.

1.2 Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los integrantes de la familia empresaria que, mediante la adquisición de participaciones de la empresa familiar, se conviertan en miembros de la familia. A tal fin, los miembros de la familia propietaria adoptarán las medidas oportunas para asegurarse de que la adquisición de participaciones en la empresa por éstos, ya sea intervivos o mortis causa, exija de los adquirientes el compromiso, previo o simultáneo, de someterse a las normas del Protocolo Familiar.

1.3 Los miembros de la familia empresaria y, en particular, los que compongan el Grupo Familiar, adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de los bienes y derechos que posean en la empresa se conserve en manos de las personas que conforman la familia.

Artículo 2º. Naturaleza Obligacional.

2.1. Los comparecientes han tomado la determinación de formalizar en el presente Protocolo Familiar los acuerdos alcanzados como resultado de las reflexiones y consideraciones efectuadas, manifestando expresamente que se someten a ellos, y se obligan a su más estricto cumplimiento.

2.2. Acuerdo Mutuo. Los firmantes de este Protocolo Familiar están conformes en considerarlo como un acuerdo que recoge el compromiso de todos sobre los aspectos fundamentales que han considerado necesario regular respecto a las situaciones que pueden plantearse en el futuro, teniendo en cuenta que las no previstas en él, cuando se planteen, habrán de resolverse a la luz de los principios, normas y pactos establecidos en el mismo.

Artículo 3º. Disposiciones Testamentarias:

3.1. Los miembros del Grupo Familiar reconocen la importancia del testamento para la planificación familiar y empresarial. Asimismo, se comprometen a incluir formalmente en sus testamentos las cláusulas del presente Protocolo relativas a la sucesión en la propiedad de las acciones, en los cargos, etcétera, para regir después de la muerte.

CAPÍTULO II. PREVENCIÓN DE CONFLICTOS ARBITRAJE.

Artículo 4º. Prevención de Conflictos.

4.1. La familia empresaria se compromete a buscar la prevención, gestión y superación de los conflictos societarios-familiares, considerando fundamental que el enfrentamiento societario sea trabajado por profesionales especializados, no solo como asesores legales y contables de las partes, sino en las áreas de mediación, negociación y counseling. Ello, atento a que consideran que es imprescindible despejar las cargas emocionales primero, y luego buscar alternativas de una ingeniería jurídica, contable, impositiva,

administrativa, financiera y estratégica que hagan posible el acuerdo. Esto apunta a las relaciones intersubjetivas de los integrantes de la familia entre sí y con terceros vinculados.

Artículo. 5°. Gestión y Resolución del Conflicto. Arbitraje.

5.1. Gestión y Resolución. En caso de conflicto, los firmantes se comprometen a someter el caso a mediación profesional, contratando además a negociadores especializados.

5.2. Todas las controversias que pudieran surgir entre los miembros de la familia empresaria, en relación al incumplimiento o interpretación de cualesquiera de las normas del Protocolo, se resolverán mediante un arbitraje de equidad, que deberá realizarse en un plazo máximo de meses, y actuando de árbitro la persona que el Consejo de Familia designe. Se escuchará la opinión de Sr. Pedro Guzmán, previo a la actuación del árbitro.

Artículo 6°. Modificaciones y Adiciones:

6.1. La modificación, adición o supresión de normas del Protocolo deberá ser aprobada por el Grupo Familiar, de conformidad con los requisitos establecidos en esta norma y conforme a los porcentajes de voto, que sus miembros tuvieran en la empresa familiar.

6.2. Cualquier cabeza de rama familiar podrá proponer a los miembros del Consejo de Familia la modificación de las normas del Protocolo, cuando a su juicio así lo exija el interés la empresa familiar o de la familia. La propuesta de modificación deberá necesariamente acompañarse de una memoria justificativa que explique las causas y el alcance de la modificación que se proponga.

6.3. El Grupo Familiar acogerá su decisión mediante votación escrita dirigida al proponente de la modificación, o bien, mediante la emisión del voto en reunión.

Artículo 7°. Derogación:

7.1. La derogación del Protocolo Familiar deberá ser adoptada por el voto favorable de, al menos, el 55% de los votos del Grupo Familiar.

7.2. Para modificar esta cláusula será precisa, igualmente, una mayoría del 55%, prevaleciendo estas normas sobre lo previsto en la cláusula anterior.

CAPÍTULO III. GOBIERNO Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.

Artículo 8. Cultura y Consolidación de Tradiciones:

8.1. Los miembros de la segunda generación cuidarán de enseñar a sus hijos la historia y tradiciones de la empresa familiar y de la familia empresaria, y los mantendrán informados de sus proyectos y resultados en función de su edad y circunstancias. Igualmente, pondrán los medios necesarios para hacer que sus hijos o sucesores conozcan y aprendan a querer y respetar el negocio familiar.

Artículo 9º. Asamblea de Socios:

9.1. La Asamblea de Socios o Accionistas de la empresa familiar es soberana; en ella se adoptan las decisiones que afectan a la estrategia societaria, y cuantas otras son propias de su competencia según la ley. Las normas estatutarias sobre convocatoria y funcionamiento de la Asamblea deberán respetar y hacer obligatorias las que le sean aplicables de este Protocolo Familiar. La Asamblea será convocada a petición de cualquier cabeza de rama familiar, y se reunirá al menos una vez al año.

Artículo 10º. Consejo Directivo:

10.1. El Consejo Directivo es un Órgano colegiado en el que recae la representación, gestión y administración del Grupo Panadería Guzmán-Torres, de sus actividades y de sus bienes. Éste deberá dirigir las actividades de la empresa de tal modo que se maximice la generación de riqueza a largo plazo. Decidirá sobre las cuestiones de mayor significado y alcance que correspondan a la gestión del grupo y de las empresas que lo integran. El mismo tiene el deber de asegurar la viabilidad futura del grupo, manteniendo su capacidad de competir y el valor de su patrimonio.

10.2. Composición del Consejo Directivo. El Consejo Directivo estará formado por:

- a) Sr. Pedro Guzmán.
- b) Dos personas elegidas por el Grupo Familiar, de entre sus miembros, atendiendo a criterios de valía y capacidad profesional. Los primeros directores serán elegidos por el Sr. Pedro Guzmán, tras atender especialmente la opinión de la familia.

10.3. Presidente. El Primer Presidente será Pedro Guzmán, quien ejercerá el cargo hasta el 31 de diciembre de 2025, fecha en que cumplirá 65 años, pudiendo mantenerse como vocal a partir de la indicada fecha, si voluntariamente así lo decide.

10.4. Reuniones y Votaciones. El Consejo Directivo se reunirá necesariamente con carácter ordinario 6 veces al año y al menos, 1 vez por trimestre.

Los acuerdos quedarán aprobados cuando voten a favor de las propuestas más de la mitad de los votos emitidos. Los votos en blanco, abstenciones o nulos, se tendrán por no emitidos. El voto del Presidente será considerado doble en caso de empate.

10.5. Dedicación y Medios de Trabajo. El Consejo Directivo deberá reunirse trimestralmente, y la información que se facilite deberá ser completa y suficiente, para seguir y opinar sobre la marcha de los negocios. Los Directores podrán exigir, y la empresa estará obligada a facilitarles los medios materiales y humanos necesarios para desempeñar con diligencia y conocimiento las funciones propias de su cargo. Esta colaboración no podrá entorpecer la marcha del negocio ni la gestión social.

10.6. Edad de Jubilación. Los Directores deberán dejar sus cargos, cuando alcancen la edad de 65 años.

Artículo 11º. Gerencia General:

11.1. Se aconseja que la Gerencia General de la empresa se confíe a una persona, quien por su experiencia, preparación y trayectoria profesional contrastada tenga el respaldo y la estima de la mayoría de los miembros del Consejo Directivo, para ejercer sus funciones. Esta Dirección efectiva de carácter unipersonal deberá coexistir con un sistema de información y colaboración en la toma de decisiones, a través de Órganos y equipos de trabajo de tipo participativo e integrador.

Artículo 12º. Sucesión:

12.1. Los firmantes asumen el compromiso de respetar la decisión del Sr. Pedro Guzmán, cuando deje de dirigir la empresa, y designe a quien lo sucederá en la Dirección General de la empresa familiar.

CAPÍTULO IV. TRABAJO EN LA EMPRESA Y FORMACIÓN

Artículo 13°. Condiciones de Acceso y Trabajo:

13.1. Acceso. Como principio general, no se permite la incorporación de miembros de la familia empresaria como empleados de las empresas y negocios que componen la empresa familiar. En este sentido se establecen las siguientes reglas:

- a) Excepcionalmente, los miembros de la familia empresaria tendrán acceso a trabajar en las empresas siempre que exista una plaza vacante, y quede probada la capacidad e idoneidad del candidato para desempeñar el trabajo.
- b) Se considera indispensable que los familiares que se incorporen al Grupo Panadería Guzmán-Torres, S.L., hayan trabajado previamente en otras empresas fuera del grupo familiar.

1.3.2. Retribución. Los miembros de la familia empresaria que trabajen en las empresas percibirán una retribución acorde con la política salarial de la misma y con el mercado para puestos similares en empresas comparables, se fijará en función de su valía, dedicación, responsabilidades asumidas y resultados de gestión.

Artículo 14°. Educación.

14.1. El Consejo de Familia procurará impulsar y favorecer la educación y formación de los miembros más jóvenes de la familia, dando a todos ellos, cuando se lo solicite, las oportunidades que les permitan adquirir un nivel de conocimientos y experiencia que les capaciten para ser útiles a la sociedad, y desarrollar sus cualidades humanas en armonía y equilibrio.

CAPÍTULO V. POLÍTICA DE ATENCIONES ECONÓMICAS

Artículo 15°. Principios Generales:

15.1. La familia empresaria conoce el triple carácter que tiene el grupo empresarial. Por un lado, es el que asegura el sustento de la familia y la formación de sus componentes. Es igualmente, una fuente generadora de riqueza y trabajo. Finalmente, se entiende que el patrimonio implica un compromiso social.

15.2. El Grupo Familiar es consciente de los diversos intereses que conviven en la empresa familiar, cada uno de ellos dignos de protección: los de los fundadores la Sra. María Torres y el Sr. Pedro Guzmán, los de las dos ramas familiares, sus cónyuges, hijos, parientes sanguíneos, parientes políticos, empleados, proveedores, clientes, sus acreedores y sus sucesores.

15.3. La familia empresaria expresa que el mantenimiento de la empresa familiar se vincula con el de la familia y su idea de perdurabilidad.

Artículo 16°. Atenciones Económicas a los Familiares:

16.1. Dividendo Anual. Una parte de los beneficios anuales del Grupo se destinará a ser retribuido a los empleados.

Artículo 17°. Reservas Familiares:

17.1. La empresa continuará la política seguida por el Sr. Pedro Guzmán, de constante capitalización, mediante la reinversión de parte de los beneficios anuales que se generen.

CAPÍTULO VI. EL CONSEJO DE FAMILIA

Artículo 18°. Misión:

18.1. Se crea el Consejo de Familia como Órgano encargado de velar por ésta y tutelar sus derechos y obligaciones, en relación con este Protocolo Familiar, perpetuando la filosofía y tradiciones, coordinando las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar. El Consejo de Familia asegurará que los principios y normas de este Protocolo se cumplan con el mayor consenso posible. El Consejo debe impulsar la aplicación de las normas del Protocolo y proponer la modificación y adaptación de las mismas.

Artículo 19°. Miembros.

19.1. El Consejo de Familia está integrado por todas las personas que suscriben el presente Protocolo, bajo la Presidencia en forma conjunta e indistinta de Pedro Guzmán y María Torres, quienes ostentarán esta condición con carácter vitalicio, y sólo podrán perderla en casos de fallecimiento, ausencia, interdicción o incapacidad civil declarada judicialmente, renuncia voluntaria o, cuando la rama familiar que representan no tenga ningún miembro del Grupo Familiar.

Artículo 20°. Funcionamiento:

20.1. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario seis veces al año. También se reunirá cuando lo convoque el Presidente, o lo soliciten al menos dos tercios de sus miembros. La convocatoria será cursada por su Presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria, si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia.

Artículo 21°. Funciones.

21.1. Las Funciones del Consejo de Familia son las siguientes:

- a) Recibir y analizar la información que sobre la marcha y resultados de la empresa debe presentar el Consejo Directivo.
- b) Opinar sobre la conveniencia, o no, de dar apoyo a nuevos proyectos empresariales, sin perjuicio de las facultades al respecto del Consejo Directivo de la Organización.
- c) Encauzar la carrera profesional de los familiares y proponer, en su caso, la incorporación de los mismos al negocio.

CAPÍTULO VII. NORMAS DE CONDUCTA EMPRESARIAL.

Artículo 22°. Negocios Arriesgados y Operaciones Especulativas:

22.1. La empresa familiar se enorgullece de cumplir siempre sus compromisos, como vía para obtener el respeto y reconocimiento de proveedores, colaboradores, clientes y competidores. Por ello, el Grupo Familiar pone especial énfasis en una gestión empresarial profesionalizada, y acorde con la prudencia que debe exigirse de un ordenado empresario y, desde luego, alejada de los negocios especulativos o excesivamente arriesgados.

CAPÍTULO VIII. FUNCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

Artículo 23°. Ambiente Laboral y Respeto:

23.1. Ambiente Laboral. Es fundamental mantener un ambiente laboral distendido, sin tensiones innecesarias entre los empleados de la empresa y miembros de la misma. Por ello, todos y cada uno de los puestos de trabajo han de estar bien definidos y ocupados por las personas más idóneas en cada

momento. El Consejo Directivo favorecerá la promoción interna, acorde con las necesidades de la Organización, sin discriminaciones de ningún tipo, persiguiendo la mayor integración posible de todos los colaboradores.

Artículo 24. Directivos y Empleados:

24.1. Remuneración. El sistema de retribución responderá a criterios de incentivo y resultado. Se considera aconsejable que se establezca una política retributiva que permita a trabajadores y Directivos participar en los beneficios del negocio.

Artículo 25. Productos y Consumidores:

25.1. La empresa no realizará publicidad que sea falsa o engañosa para el consumidor.

Artículo 26. Gestión Empresarial:

26.1. La Gestión de la empresa debe basarse preferentemente en criterios profesionales y no familiares, por lo que el Grupo Familiar quiere remarcar su deseo y recomendación, a quienes en el futuro se integren en él, de que primen las consideraciones de protección a la empresa, con abandono de favoritismos que pudieran perjudicarla.

CAPÍTULO IX. CLÁUSULAS FINALES

Artículo 27. Estructura Jurídica:

27.1. Es voluntad del Grupo Familiar que la estructura jurídica de esta Organización familiar sea aquella que en mejor medida permita el cumplimiento y observancia de las normas dispuestas en el presente Protocolo Familiar.

Artículo 28. Exclusividad:

28.1. Los aspectos regulados en el Protocolo gozan de total exclusividad. Así las cuestiones que este documento aborda no podrán ser reguladas por las partes sin modificar el Protocolo. Respecto a tales aspectos no será válida la aplicación de ningún otro acuerdo entre las partes distintas a las Normas que contiene este Protocolo.

Artículo 29. Adaptación Jurídica e Integración:

29.1. Las partes adoptarán cuantas decisiones sean necesarias o convenientes para que, en cada momento, las normas del Protocolo desplieguen su plena eficacia jurídica conforme a la legislación en vigor.

29.2. El Grupo Familiar asume el compromiso de incorporar al Estatuto Social estas cláusulas y las que en el futuro se introduzcan a este Protocolo, con el fin de hacerlas obligatorias para la Sociedad y sus socios.

Previa lectura y ratificación se firma el presente en la ciudad de Sevilla, a dos de enero de 2023.

Sr. Pedro Guzmán

Sra. María Torres

Sra. María Guzmán

Sra. Elena Guzmán

Respecto al protocolo familiar voy a comentar lo siguiente de cada parte:

Preámbulo: en este punto la familia deja claro que el objetivo de este documento es garantizar la continuidad de la empresa. Para ello, es fundamental que exista una buena relación familiar.

Título I: se identifican a los miembros de la primera y segunda generación.

Título II: se relata brevemente la historia familiar para no perder de vista sus orígenes.

Título III: se detallan algunas definiciones como familia empresaria, grupo familiar, ...

Título IV Normas de actuación: es el punto más importante ya que a lo largo de sus capítulos deben establecerse:

1º Quiénes están obligados por este protocolo a cumplir lo que en él se establezca para velar por la continuidad de la empresa en manos de la familia. Asimismo, se deben indicar los medios para que este protocolo siga vigente después del fallecimiento de los firmantes. Para ello, en este supuesto se ha elegido el testamento.

2º Las pautas y medios de solución de conflictos. Como en todas las relaciones surgirán futuros conflictos y es importante saber como deben enfrentarse a ellos. En este supuesto se establecen la mediación y el arbitraje como medios de solución de conflictos.

3º Quién será el Presidente, hasta cuándo y cómo será la designación del sucesor.

4º Reglas para la incorporación de familiares como trabajadores en la empresa familiar.

5º Se reconoce a la empresa como una fuente generadora de riqueza y trabajo. La empresa velará por el bienestar de la familia.

6º El órgano encargado de velar por la empresa familiar y tutelar sus derechos y obligaciones. En nuestro caso será el Consejo de Familia quien desempeñará este papel.

7º Una gestión empresarial profesionalizada.

8º Un ambiente laboral distendido.

Con el protocolo familiar los miembros de la familia se obligan a actuar de una determinada manera, la que el fundador ha querido para su empresa. El fundador crea su empresa a partir de una cierta cultura y valores que son los que desea que perdure. Con el protocolo, consigue también estabilidad y seguridad para todos los que conforman la empresa.

Desde la firma del protocolo familiar hasta la fecha de jubilación del Sr. Guzmán existe un período de dos años para que sus hijas puedan adquirir los conocimientos de su padre para mejorar o, al menos, mantener los resultados de la empresa. Dos años en los que el Sr. Guzmán debe ser capaz de transmitir la cultura y valores con la que ha gestionado hasta ahora a su empresa y sus hijas deberán dedicar tiempo y esfuerzo en recibirlos ya que serán claves para la continuidad de la empresa.

La empresa no se encuentra sola en el mercado, necesita de proveedores y clientes y ellos también deben ir asumiendo que el Sr. Guzmán ya no será con quien deberán tratar en un futuro cercano. Proveedores y clientes deberán ir conociendo como gestionarán la empresa María y Elena porque, aunque partan de la gestión de su padre, ellas han adquirido una formación universitaria que les hará ver el mercado de distinta forma y tendrán sus propias inquietudes y metas.

4. CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado he pretendido dejar patente la importancia que tienen las empresas familiares en el mercado español dado que generan más del 60% del empleo privado.

A pesar de que las empresas familiares son un gran pilar de nuestra economía solo un 11% es capaz de ofrecer sus productos o servicios a nivel internacional debido a que la dimensión de este tipo de empresas en España suele ser pequeña.

Me ha sorprendido que para que una empresa sea familiar no basta con que la familia sea la propietaria, sino que, además, tiene que existir al menos una sucesión entre generaciones. Así que, si el fundador no es capaz de involucrar a la familia en la empresa, esta fracasará.

Es por ello, por lo que empresa familiar y sucesión en la empresa familiar van de la mano ya que sin sucesión no hay empresa familiar.

El éxito de una sucesión depende de muchos factores, pero a mi entender los más importantes es la voluntad de las partes (fundador y sucesor) para que ello se lleve a cabo y una adecuada planificación. La sucesión es un proceso complicado que requiere mucho esfuerzo. Además, cada empresa necesita una planificación adaptada a sus propias características.

En mi supuesto práctico he querido plasmar la pequeña resistencia que plantea el fundador al no querer delegar y el deseo de las hijas en llevar a cabo la continuidad de la empresa. También la importancia de que la segunda generación cuente con estudios universitarios ya que gracias a ello las hijas detectan que es clave la planificación para que la sucesión llegue a buen puerto y convencen de ello a su padre planteándole un estudio de la situación de la empresa (DAFO), estableciendo reuniones donde puedan poner en común las distintas situaciones y/o problemas que se puedan dar y por último, ofreciéndole la oportunidad de elaborar un protocolo familiar donde el fundador pueda dejar establecido los puntos más importantes de la futura gestión de la empresa.

Para terminar, me gustaría apuntar que la sucesión en las empresas familiares afecta al ámbito empresarial pero también al emocional y familiar lo

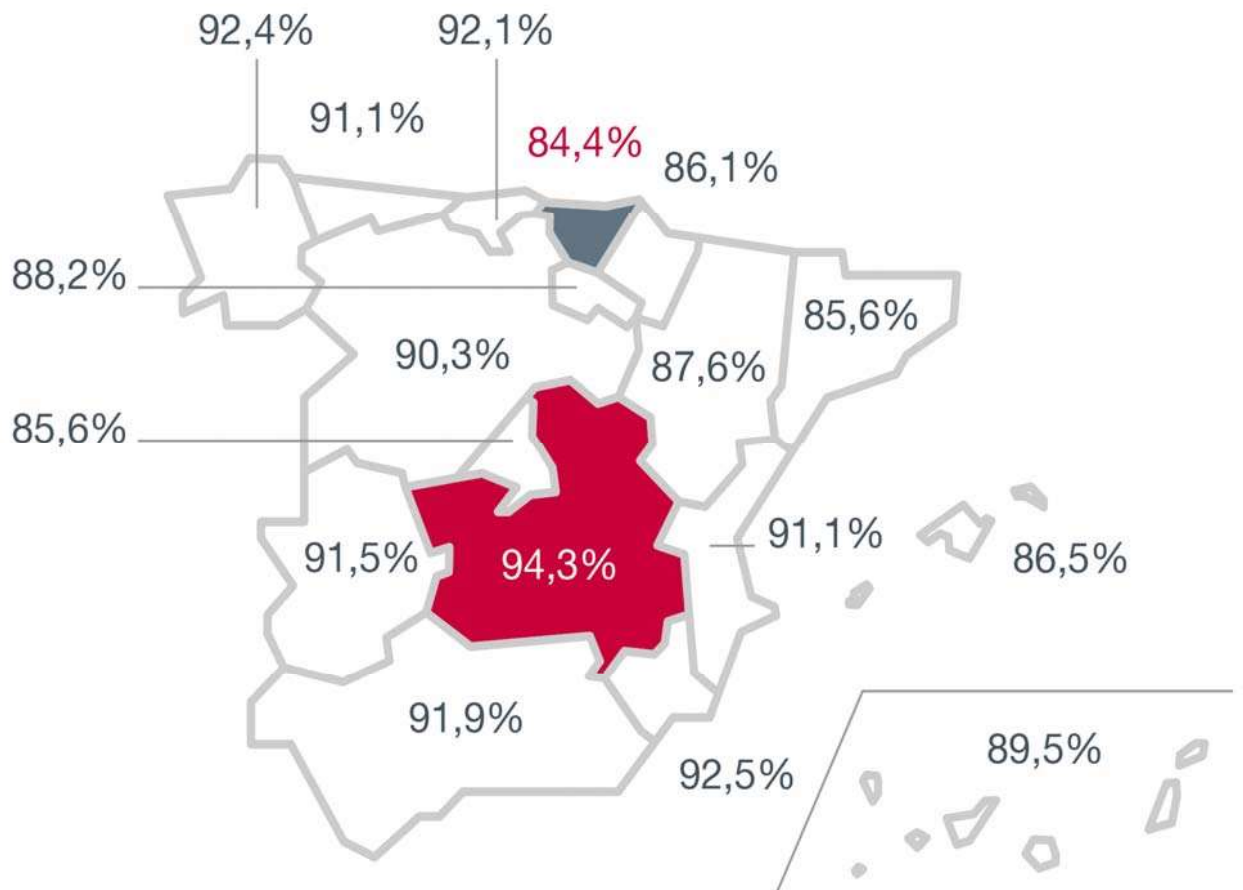
que hace que en este tipo de empresas la sucesión sea aún más compleja y delicada que en otro tipo de empresas.

5. ANEXOS

ANEXO I

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS

En España el 88.8% de las empresas son empresas familiares, sin incluir autónomos ni otras formas jurídicas distintas a SA o SL.

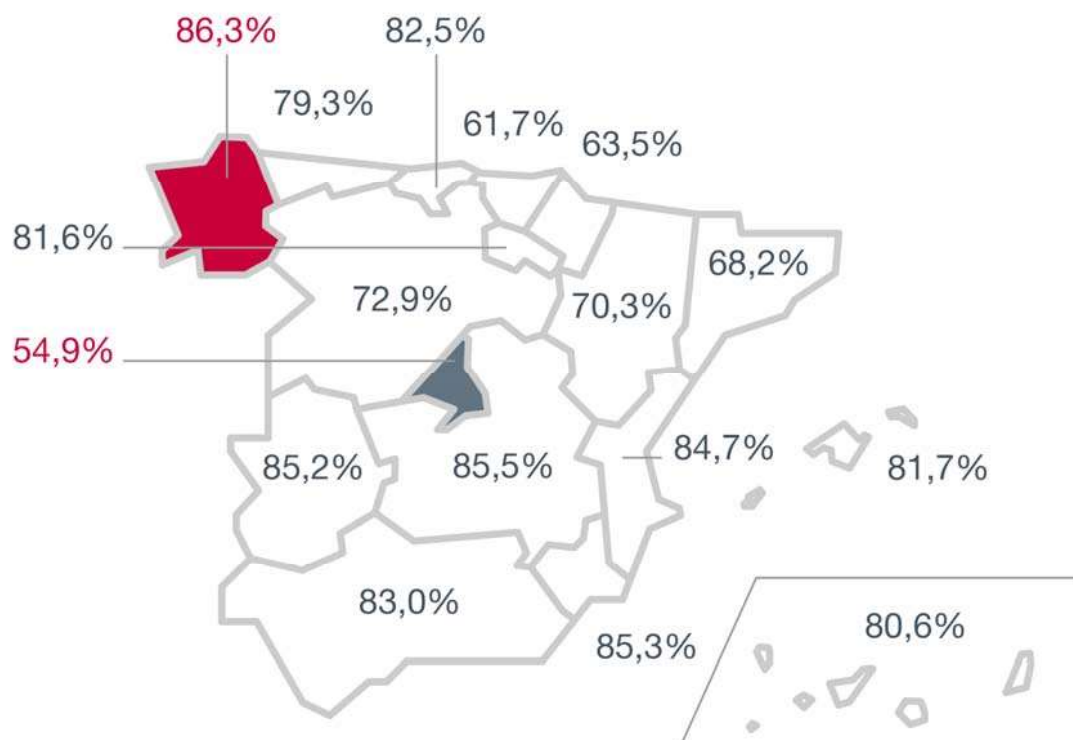


Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

ANEXO II

DISTRIBUCIÓN POR EMPLEO

En España la empresa familiar genera el 66,7% del empleo, sin incluir autónomos ni otras formas jurídicas distintas a SA o SL.

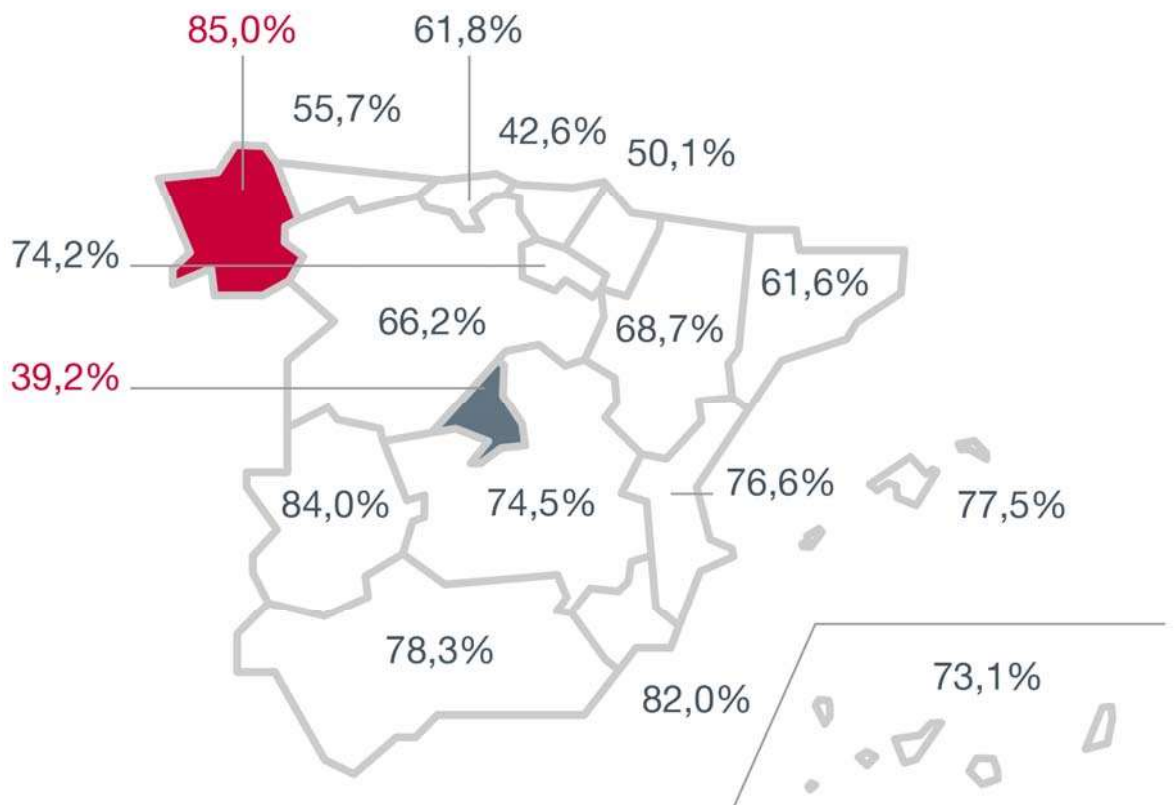


Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

ANEXO III

DISTRIBUCIÓN POR PIB

En España la Empresa Familiar genera el 57,1% del PIB, sin incluir autónomos ni otras formas jurídicas distintas a SA o SL.



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

6. BIBLIOGRAFÍA

Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España

Carlock, R., Ward, J. (2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*, Deusto /Instituto de Empresa Familiar / Price Waterhouse Coopers. Bilbao.

Cuesta, J.V. (2000): "Mecanismos Jurídicos para Garantizar la continuidad de la Empresa Familiar" en I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Ponencias y comunicaciones, Organismo Público Valenciano de Investigación, pp. 229-242.

Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>*.

Figuroa, M. S. (2019). *Protocolo familiar: Empresas familiares*. IMCP.

Gallo, M. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.

Gallo M.A. (1998) "La sucesión en la empresa familiar". Servicio de Estudios de La Caixa.

Gallo, Miguel Ángel, Cappuyns, Kristin. «Consejos de administración en empresas familiares: Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad». *D.I. nº 346, IESE, 1997*.

Gallo, M.A., y Amat, J.M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. España: Deusto.

Gersick, k., Davis, J., Mc Collom, M., Lansberg, I. (1997). *Generations to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad*. México: Panorama.

Górriz, C. G. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (50), 158-181

Grant, R. (2002). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Thomson- Civitas, Madrid.

Hall, A., y Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21 (I), 51-69. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x

Handler, W.(1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7:133-157.

- Helmich, D. (1975). Corporate sucesión: An examination. *Academy of Management Journal*, 18:429-441.
- Hernández, B. (2011). *Compendio bursátil*. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos.
- Kesner, I. & Sebor, T. (1994). Executive sucesión: Past, present & future. *Journal of Management*, 20: 327-372.
- Leach, P. (2002). *La empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica, Barcelona.
- Leandro, A. A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec empresarial*, 6(2), 29-39.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of Strategic Planning*, Financial Times, Prentice Hall, Londres.
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM. Economía*, 7, 103-130.
- Shanker, M., y Astrachan, J. (1996). Myths and realities: Family businesses contribution to the U.S. economy - A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-124. [doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x)
- Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J., (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, 1-35.
- Stafford, K. (1999). A research Model of Sustainable Family Business, *Family Business Review*, pp.197-208.
- Treviño. R.N. (2010). "Empresas familiares. Visión Latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad". Pearson Educación.
- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*, Editorial Silabo, Lisboa.
- Vancil, R. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Harvard Business School Press. MA, Estados Unidos.
- Ward J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, San Francisco: Jossey-Brass.
- Ward, J. (1988). The Special Role of Strategic of Planning for Family Business, *Family Business Review*. pp. 12-24.

Ward, J. (2003). El éxito en los negocios de familia. Colombia: Editorial Norma.