



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

LA GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO DE UN CASO REAL DE LA PROVINCIA DE CASTILLA LA MANCHA

Alumno: Álvaro Sierra Cantarero

Junio, 2019

RESUMEN

La empresa familiar, comparte las mismas características que cualquier otra compañía, la gran diferencia se presenta en dos grandes puntos como son la propiedad y el gobierno, éste, es gestionado por una o varias familias, que su objetivo final es la continuidad de la compañía. En este tipo de empresa confluyen tres factores, la familia la empresa y la propiedad. La confluencia de estos factores conlleva a la mezcla de cuestiones personales y empresariales. La resolución de los problemas que puede derivar esta mezcla es más complicada que en el resto de compañías.

En este trabajo se completa un planteamiento teórico centrado en la empresa familiar, acentuando los puntos fuertes y débiles a los que se enfrentan estas compañías. El planteamiento teórico es llevado a la práctica a una empresa de la provincia de Castilla la Mancha y resuelta en el presente trabajo.

A family business shares the same characteristics as any other Company. The main differences are presented in two important points such as the property and the government. This is managed by one or several families whose ultimate goal is its continuity. In this type of company, we can find three basic factors, the family, the property and the company. If we put these overs together, personal and professional difficulties can emerge which world be more complicated to salve then in other companies.

This research is based on a theoretical approach focused on a family business highlighting the students and weak pants this type of companies has to face this approach has been applied in a company located in Castilla la Mancha and salved in this task

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	5-6
1.1. Desarrollo del trabajo: Objetivos y Metodología	6
1.2. Datos económicos de las empresas familiares	
2. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	
2.1. ¿Cuándo una empresa se considera empresa familiar?	
2.2. Aspectos culturales de la empresa familiar	
2.2.1. Modelo de los tres círculos	
2.2.2. Cultura: Artefactos. Valores. Creencias	
2.3. Tipos de empresas familiares.....	
2.4. Órganos de Gobierno.....	
2.5. Fortalezas y factores de éxito de la empresa familiar	
2.6. Retos de la empresa familiar.....	
2.7. Relevo generacional	
3. TRABAJO DE CAMPO	
3.1. Entrevista Segundo Aybar, Gerardo Sanz y Francisco Aybar.....	
3.1.1. Primera entrevista	
3.1.2. Puntos débiles	
3.1.3. Pasos para planificar el Plan de Sucesión	
3.1.4. Protocolo Familiar	
3.1.4.1. Objetivos del Protocolo familiar	
3.1.4.2. ¿Cuándo puedo hacer el protocolo familiar?	
3.1.4.3. ¿Características del protocolo?	
3.1.4.4. Publicidad	
4. CONCLUSIONES.....	
5. BIBLIOGRAFÍA.....	

CONTENIDO DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

- Tabla 1: planteamiento teórico.
- Tabla 2: situación actual de España, EU, EEUU.
- Gráfico 1: distribución de empresas familiares en España.
- Gráfico 2: generación propietaria en España.
- Figura 1: la realidad conceptual de la empresa.
- Figura 2: equilibrio entre familias y negocio.
- Figura 3: modelo de los tres círculos.
- Gráfico 3: ESADE, family business knowledge, IEF.
- Figura 4: órganos de gobierno.
- Figura 5: proceso de sucesión.
- Figura 6: ventajas de un plan de sucesión.

1. INTRODUCCIÓN

De entre una gran variedad de temas ofrecidos para la realización del trabajo fin de grado, la organización de la empresa familiar, fue el tema elegido por varias razones. El motivo por el cual elegí este tema, viene a ser un tema además de académico, personal. Me parece muy interesante y atractivo el estudio de este tipo de empresas, estoy convencido que enriqueceré mis conocimientos y me será de gran utilidad en cuanto a la organización se refiere. Actualmente el grueso de la economía del país es un núcleo de empresas familiares que va desde multinacionales, a simples empresas nacionales o de pueblo.

Las empresas familiares, tanto en España como en el resto del mundo, son una parte fundamental de la actividad económica de un país, son de vital importancia en la creación de empleo y riqueza, así como también para la estabilidad económica y social de un país. Tienen un papel importante en la actividad empresarial, en su capacidad para el emprendimiento y su gran apuesta por la innovación y la internacionalización.

Suponen entre el 65 y el 80% del total de empresas españolas (con una media de facturación de 1.202, millones de euros anuales), generan entre el 50 y el 65% del PIB, el 59% de las exportaciones y dan ocupación al 65% de la población activa española.

En los últimos estudios publicados como el VI Barómetro de empresas familiares difundido por KPMG en su web el 15 de octubre de 2018, manifiesta la evolución ante los buenos resultados de cara al futuro de la empresa familiar en el país, desde el año 2014 se ha producido un optimismo en la recuperación de la confianza de este tipo de empresas.

Esta encuesta arroja los siguientes resultados, el 80% de las compañías encuestadas confían en disfrutar de una situación económica “positiva” o “muy positiva” a un año vista. Un aumento que ha ido evolucionando conforme a la recuperación de la economía del país en los últimos años.

También mantienen una visión optimista de las empresas familiares europeas, 7 de cada 10 esperan un buen comportamiento económico a lo largo del año.

La gestión del traspaso generacional, es decir, la sucesión en la dirección de la actividad, es uno de los aspectos que más preocupa a los directivos de la empresa familiar. Por ello, es importante conocer las principales inquietudes de cada generación, que será nuestro tema principal del estudio ya que la sucesión o el relevo generacional es un tema que está muy presente.

1.1. Desarrollo del trabajo: Objetivos y Metodología

Comenzaré con un pequeño estudio centrado en la situación actual de la empresa familiar en España y en el mundo, para situarnos en nuestro tema principal, la sucesión.

El trabajo se distribuirá en dos bloques, un bloque teórico donde se hablará de la empresa familiar y un trabajo de campo donde hablaré de la sucesión de una empresa familiar en concreto.

El bloque teórico contará con siete puntos que considero importantes para el análisis más correcto de una empresa familiar, que nos aportará más conocimiento acerca de estas empresas y podremos situarnos y centrarnos en el tema principal del trabajo.

PLANTEAMIENTO TEORICO
¿Qué se considera Empresa Familiar?
Aspectos Culturales
Tipos de Empresas Familiares
Órganos de Gobierno
Fortalezas y Factores de éxito en la Empresa Familiar
Retos de la Empresa Familiar
Relevo Generacional

Tabla 1: Planteamiento Teórico. Elaboración propia

En la parte teórica, incluiré, lo que es una empresa familiar, sus aspectos culturales, tipos de empresas familiares, junto con sus Órganos de Gobierno, fortalezas y factores de éxito de forma general.

A continuación, centraré la atención en la parte que más nos interesa que serían los retos a los que estas empresas se enfrentan, la implicación familiar que hay en la actividad y una parte muy importante como es el relevo generacional.

En el segundo bloque del trabajo (Trabajo de campo), me pondré en contacto con una empresa familiar real, para analizar mediante una entrevista, los puntos débiles a los que se enfrenta esta empresa centrándolo nuestro tema en el Relevo Generacional, para ello seguiremos algunas pautas marcadas por Miguel Ángel Gallo, (2008).

Para concluir con mi estudio propondré algunas recomendaciones sobre como otras empresas familiares han llevado a cabo el proceso de la sucesión.

1.2. Datos económicos de las empresas familiares

Situación actual

	Total Empresas	Total Empresas familiares	Empleo empresa familiar	PIB generado empresa familiar
España	3,34 millones (100%)	2.97 millones (88.8 % s/total)	6,68 millones puestos de trabajo (67%)	57,1 %
Europa	28,3 millones (100%)	17 millones (60,07 % s/ total)	100 millones de empleos en toda EU	65 %
EEUU	22,45 millones (100%)	17.96 millones (80% s/ total)	153 millones (50%)	55 %

Tabla 2. Situación actual de España, UE y EEUU. Fuente: Instituto de empresa familiar. Los porcentajes son cifras exactas, los millones son aproximaciones (2018). Elaboración propia.

En la tabla anterior, podemos observar los datos actuales de España, Unión Europea y EEUU sobre el total de empresas, el total de empresas familiares, el empleo que generan las empresas familiares y el PIB que generan dichas empresas.

En España existe un total 3,34 millones de empresas, de las cuales 2,97 millones son empresas familiares, cifra que ha ido oscilando de menos a más y de más a menos en los últimos años como consecuencia de la crisis y de la poca estabilidad empresarial. La empresa familiar es de gran importancia a la hora de generar empleo, ya que en ellas se encuentran 6.68 millones de personas trabajando, y aportan a la economía nacional un 57.1 % de Producto Interior Bruto (PIB).

En Europa podemos afirmar según los datos que existen un total de 28,3 millones de empresas, aquí la representación de la empresa familiar es de 17 millones más del 50% del total, y aportan un 65% de su facturación al Producto Interior Bruto.

En EEUU, según nuestro artículo encontramos aproximadamente un total de 22,45 millones de empresas, constituidas a su vez por 17,96 millones de empresas familiares un dato que llama la atención, ya que el 80% de las empresas se consideran familiares, y tienen una aportación al Producto Interior Bruto del 55 %.

Mediante este gráfico donde podemos observar que Castilla La Mancha, Murcia Galicia y Cantabria seguidas de Andalucía y Extremadura son las provincias de nuestro país donde más está representada la empresa familiar con más de un 90% del total de las empresas.

Distribución de empresas

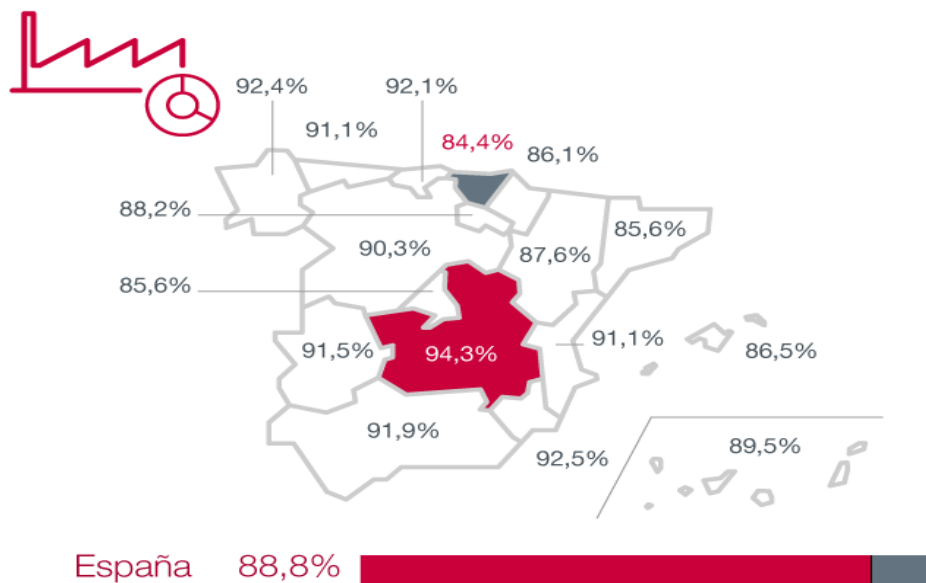


Gráfico 1 Distribución de empresas familiares en España. Fuente: Instituto de empresa familiar.

Autores como Vallejo, Manuel Carlos (2013) y el Instituto de Empresas Familiares y la Red de Cátedras de Empresas Familiares (2016), ponen de manifiesto es sus artículos que:

- Podemos afirmar según los datos que alrededor del 80 % de las empresas son familiares, de las cuales el 60 % se dedican al sector servicios.

Según los resultados observados el 80% de las empresas familiares jienenses son sociedades limitadas, el 63% vende sus productos o presta sus servicios en el territorio provincial y el 51 % tiene repartido su capital entre una o dos personas.

Por actividad, se concentra un mayor porcentaje de empresas en el sector servicios 44.6%, especialmente en el ámbito del comercio al por menor y al por mayor; un 18.1 % se dedica a actividades industriales y un 17.6% se enmarca en la construcción.

Este trabajo ha sido elaborado gracias a información recopilada tanto de la base de datos SABI, como de entrevistas a un total de 1.300 empresas jiennenses,

- Según el Instituto Nacional de Estadística en Jaén en 2018 había un total de 34.030 empresas, de las que podemos concluir según un artículo que alrededor de un 5% de las empresas familiares llegan hasta la tercera generación. También destaca que el 66% de esas empresas son de primera generación y el 27% de segunda generación.

Ciclo generacional de las empresas familiares en España

Uno de los problemas que podemos encontrar en la empresa familiar es la ausencia de planificación, más concretamente, en una buena planificación en la sucesión de nuevas generaciones que se hagan cargo de una gestión apacible del negocio.

Simplificando un poco podemos decir que para que una empresa se consagre como empresa familiar tendría que reunir al menos tres condiciones que más adelante explicaremos con más precisión. En primer lugar, que la familia sea propietaria del negocio, que desempeñe labores ejecutivas y directivas y exista una vocación de continuidad en el tiempo.

Generación propietaria

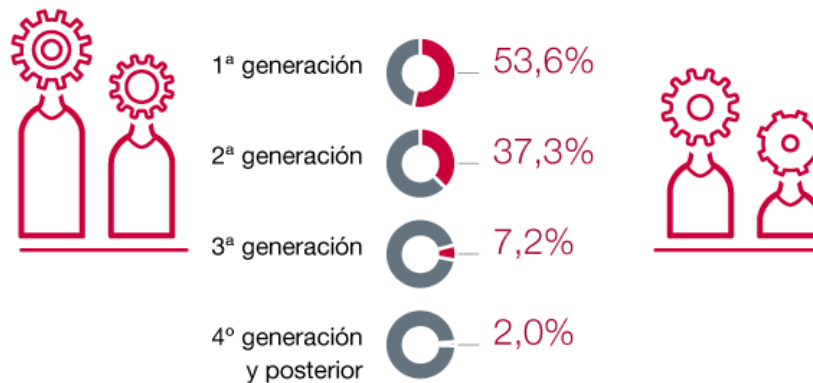


Gráfico 2 Generación propietaria en España. Fuente: Instituto de empresa familiar

En el Gráfico 2, se observa el descenso que se produce cuando se da paso a la siguiente generación. Podemos concluir que hay un fuerte abandono, más notablemente cuando se pasa de la segunda a la tercera generación.

Podemos comprobar que esto es un verdadero problema para la supervivencia de la empresa familiar. Con los datos extraídos del Instituto de empresa familiar, vemos como de la primera a la segunda generación se pierden un 16,3 % de empresas que empiezan, pero no llegan a completar un tercer relevo.

La bajada de la segunda a la tercera generación es más significativa, estamos hablando de una bajada de 30,1 % de empresas familiares que no llegan a una tercera generación. Y para terminar solo un 2,0 % son capaces de traspasar la empresa hasta una cuarta generación y posteriores.

Otros datos de interés (2015)

Según el Instituto de Empresas Familiar (IEF)

Representación de la empresa familiar por sectores:

- Agricultura, Ganadería y Silvicultura > 80%.
- Industria manufacturera 80%
- Suministros (energía, agua, saneamientos...) 60%
- Construcción..... > 80%
- Comercio > 80%
- Transporte y Almacenamiento 80%

- Hostelería 80%
- Información y comunicaciones..... 80%
- Servicios financieros de seguros inmobiliarios 60%
- Actividades profesionales y administrativas 70%
- Educación, Sanidad, Defensa y Seguridad..... 70%
- Actividades artísticas y recreativas..... > 50%
- Otros servicios 80%

CONCLUSIONES

“Las empresas familiares suponen el 89 % del total de empresas privadas españolas, ocupan el 67 % del empleo privado y su peso en la actividad económica equivale al 57 % PIB del sector privado. Su presencia es dominante en los sectores primarios y secundario”

2. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

En este apartado y antes de comenzar con el grueso del tema, hablaré de lo que significa o se entiende por empresa familiar y de los apartados que caracterizan este tipo de empresas, para encauzar el trabajo hacia la sucesión que será nuestro tema principal.

2.1. ¿Cuándo se considera una empresa, empresa familiar?

Consultando varios libros y autores, llegamos a la conclusión de que no existe una definición de empresa familiar concreta. De cara al público la empresa familiar se tiene contextualizada como una empresa pequeña o mediana, sin tener en consideración que muchas de las grandes empresas de nuestro país son empresas familiares.

Según la Cátedra de la Empresa Familiar en su publicación “La empresa familiar en España” (2015), podemos definir una empresa familiar como: “aquella en la que los miembros de una familia tienen una participación suficiente en el capital para tomar decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que,

además, existe deseo o voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar”.

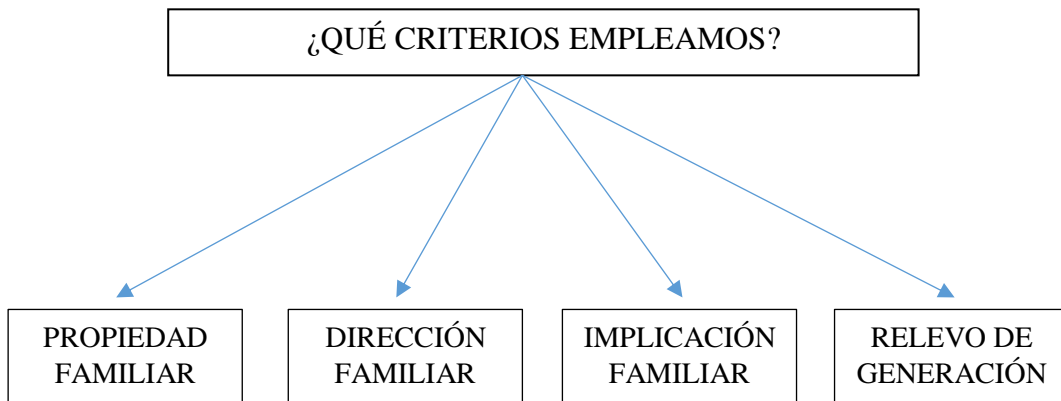


Figura 1: La realidad conceptual de la empresa. Fuente: C.s.e.f.: *La realidad conceptual de la empresa*. Antequera Solís, José Miguel.

Tenemos que considerar tres de los cuatros criterios para que una empresa pueda considerarse empresa familiar, seguiremos basándonos en las definiciones extraídas de la *Cátedra de la Empresa Familiar*

Consideramos en primer lugar, *la propiedad familiar*, como la propiedad en manos de una o varias familias es considerada por una gran cantidad de autores como el elemento básico y fundamental que necesita cualquier empresa para ser considerada como familiar, es muy importante y es un elemento fundamental y necesario tener el control o poseer la mayoría de las acciones.

En segundo lugar, *la dirección familiar*, basada en que alguno o varios miembros propietarios dedican si no el total, una gran parte de su tiempo en trabajar en la empresa familiar. Deben de controlar y participar de forma activa en la dirección del negocio.

En tercer lugar, el relevo generacional, como parte fundamental para la consideración de una empresa familiar, realizar una transmisión exitosa hacia las generaciones siguientes, y la posterior continuidad en la empresa respetando los valores propios de la familia propietaria.

Tenemos que destacar que debe existir un equilibrio entre la familia y la empresa, ya que las dos se enfrentan a cambios en sus necesidades de negocio y una evolución constante del entorno.

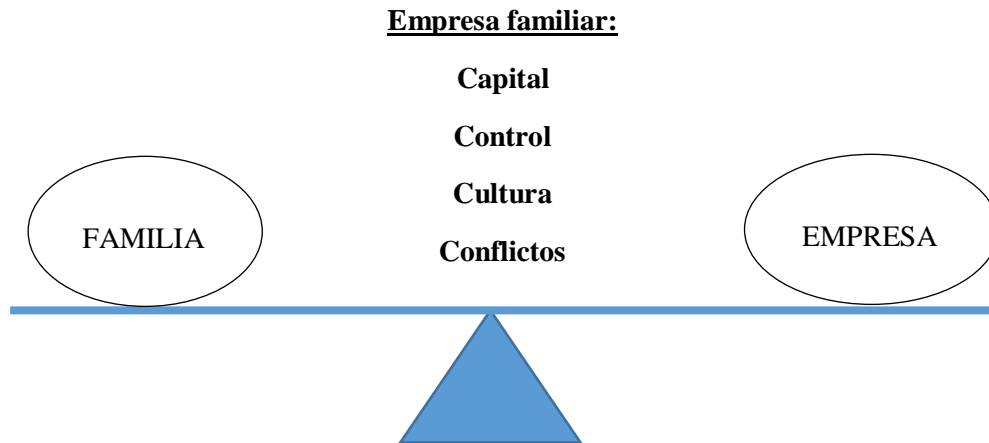


Figura 2: Equilibrio entre familias y negocio. Fuente: Elaboración propia

2.2 Aspectos culturales de la empresa familiar

2.2.1 Modelo de los Tres Círculos

Profundizando en la complejidad de la empresa familiar y siguiendo el **Modelo de los Tres Círculos** (Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. & Lansberg, I. 1997), podemos plantear cómo comprender las dinámicas que caracterizan cualquier negocio familiar y la interrelación que tienen entre ellas tres componentes: la familia, la empresa y la propiedad.

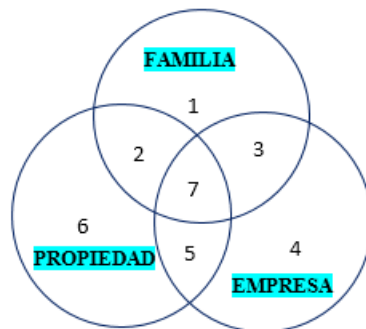


Figura 3: Modelo de los Tres Círculos. Fuente: La empresa familiar

- 1: Familiares que no son propietarios ni trabajan en la empresa.
- 2: Familiares accionistas (son propietarios, pero no trabajan en la empresa).
- 3: Familiares no accionistas, pero sí trabajan en el negocio familiar.
- 4: Empleados de la empresa familiar que no son accionistas ni pertenecientes a la familia propietaria del negocio.

- 5: Trabajadores de la empresa propietarios de acciones de la misma pero que no pertenecen a la familia que mayoritariamente es propietaria del negocio.
- 6: Personas o sociedades propietarias de acciones del negocio pero que no tienen ninguna vinculación laboral con él ni con la familia mayoritariamente propietaria de la empresa.
- 7: Familiares que son accionistas y trabajadores de la empresa familiar.

El planteamiento del *Modelo de los tres círculos*, nos aporta una visión que puede ayudarnos a entender lo complejo que puede llegar a ser la gestión de una empresa familiar. Los tres elementos básicos en la empresa familiar como son la familia, la propiedad y la empresa, pueden llegar a ser un tanto complejos de gestionar.

2.2.2 Cultura: Artefactos. Valores. Creencias

Gallo, (1995) afirma que por cultura de un grupo humano se acostumbra a entender su forma habitual y tradicional de pensar, de sentir y de reaccionar al enfrentarse con los problemas que se le presenten. Es decir, el conjunto de costumbres y conocimientos adquiridos, como consecuencia de los patrones de actuación dentro de una empresa familiar.

Los autores Edgar. H. Schein (1987) afirman que la cultura de una empresa está estructurada en **tres niveles de elementos** que están muy interrelacionados, pero que se pueden diferenciar en función de las estrategias, diseño y gobierno de una organización: **los artefactos, los valores y las creencias**

El primer nivel de los **artefactos** podemos decir que lo componen todos aquellos “objetos visibles” tradicionales en la empresa (como, por ejemplo, los muebles del despacho del fundador, insignias, marcas, etc.), y por “expresiones perceptibles”, que son repetidas en la empresa habitualmente (como, por ejemplo, frases típicas, narraciones de cómo se alcanzaron los éxitos, como se superaron ciertas dificultades, etc.). Algunos de estos elementos son guardados por la empresa como manifestación de antigüedad y de capacidad de supervivencia, otros por afecto y otros continúan activos.

Como segundo nivel encontramos **los valores**, corresponden a los “principios operativos”, que muestran una gran importancia y que son influyentes en el momento de diseñar cursos de acción. Siempre se tendrán en cuenta las decisiones encaminadas a lo deseable por la compañía (como, por ejemplo, la preferencia por la autofinanciación, la autoexigencia por unos niveles óptimos de calidad, tendencia hacia la diversificación, etc.)

En el tercer nivel destacamos **las creencias**, formado por los parámetros más profundos que tiene la compañía en su manera de actuar. Hablamos aquí de la consolidación en la manera de decidir de la compañía, que, al realizarse repetidas veces en el ciclo de vida de la organización, se han encontrado soluciones a problemas importantes. Estas creencias reveladas y desplegadas por el grupo de personas que dirige la empresa, conforme se va enfrentado a los problemas del día a día. Son, por tanto, respuestas que se van formando con la experiencia de los responsables de la organización y que servirán para ponerlas en práctica en futuras ocasiones.

2.3 Tipos de Empresa Familiar

En una investigación realizada por Gimeno Sandin. Alberto (2006), se llega a la conclusión de que todas las empresas familiares no son iguales y todas no pasan por los mismos procesos de gestión. A continuación, se mostrarán una serie de recomendaciones de gestión realizadas para los distintos tipos de empresas familiares que nos podemos encontrar según la investigación realizada por dicho director.



Gráfico 3: ESADE, Family Business Knowledge, IEF, “Radiografía de la empresa familiar española: fortalezas y riesgos”, 2006.

- 1. Capitán:** el 24 % de las empresas familiares se engloban en este concepto. Reúnen escasa complejidad tanto de familia como de empresa; son pymes en su mayoría dirigidas por el fundador que cuentan con una edad media de 28 años. Ha este tipo se le recomienda que se afanen en buscar otro capitán que garantice el relevo.
- 2. Emperador:** dos de cada diez empresas pertenecen al modelo emperador. La complejidad de la empresa es mucho mayor, tanto para la familia, como para la empresa. La edad media de esta organización es de 41 años.
- 3. Equipo Familiar:** Forman el 22% del total. Aquí encontramos una empresa poco compleja y, por el contrario, una complejidad elevada en el ámbito familiar. “Coloquialmente podría decirse que “hay mucha familia para poca empresa”. Su edad media suele estar entorno a los 45 años.
- 4. Estructurado:** englobamos las empresas con una complejidad de la empresa alta y una complejidad familiar relativamente baja. Este tipo de entidades cuentan con una edad media de 37 años.
- 5. Corporación:** constituyen el 18 % de las compañías. Aquí la complejidad es elevada tanto para la familia como para la compañía. Se trata de familias extensas compuestas por hijos, primos y nietos, al igual que empresas grandes. Su edad media es de 61 años.

2.4 Órganos de Gobierno

A continuación, vamos a mostrar un esquema en el que definiremos los órganos de gobierno más comunes existentes en una empresa familiar:

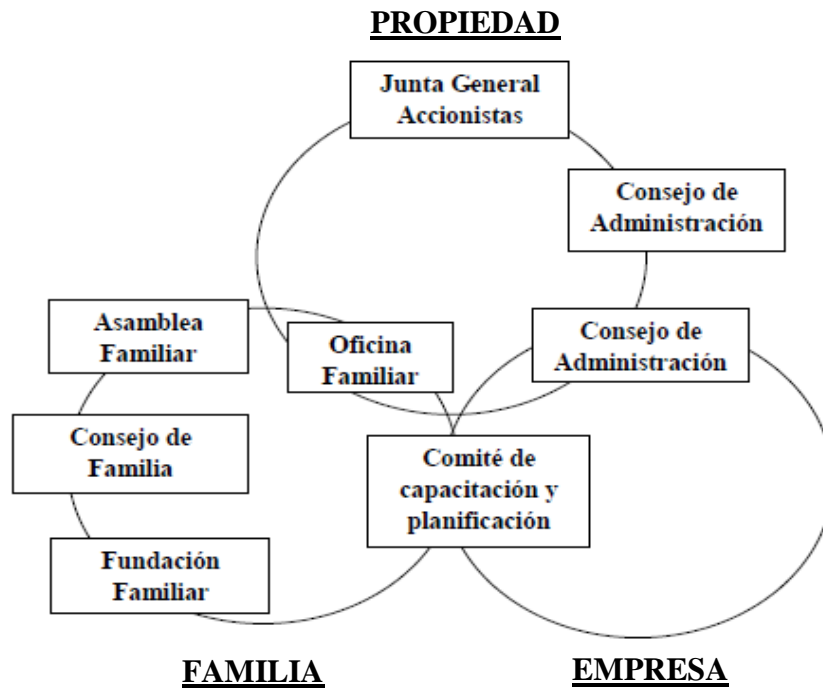


Figura 4: Órganos de Gobierno. Fuente: C.e.f. El relevo generacional en la empresa familiar. Antequera Solís, José Miguel

El gobierno en la empresa familiar es una institución dinámica, que organiza la participación de los diferentes familiares dentro de la organización, podemos decir que se organiza en 3 niveles:

1.- Propiedad

En este punto observamos en la figura anterior que está compuesto por la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración.

- **Junta General de Accionistas.** Es el lugar de reunión de todos los accionistas y/o propietarios de la empresa. Tiene como funciones principales aprobar las cuentas anuales, establecer las estrategias que va seguir la empresa, modificar estatutos sociales, conocer y administrar el patrimonio empresarial, entre otras. Es el último eslabón de decisión en una sociedad familiar.
- **Consejo de Administración.** Este órgano tiene como fin principal supervisar la gestión del patrimonio de la familia y supervisar resultados económicos que afectan a la empresa, como, por ejemplo, el índice de crecimiento, rendimiento del capital, nivel de riesgo y liquidez, entre otros. Es el lugar donde deciden o

aprueban decisiones importantes en la gestión de la empresa. Su estructura puede estar formada por un único administrador o por varios. Este órgano es de máxima importancia en la estructura institucional de una empresa. Con la evolución de la empresa familiar se han ido incorporando a este consejo, miembros de la joven generación con experiencia en la gestión.

2.- Empresa

Aquí encontramos como órganos principales, el Consejo de Administración y el Comité de Captación y Planificación.

- Consejo de Administración. Su actividad principal es elaborar la estrategia empresarial conforme los criterios en los que se defina la propiedad y la familia. Debe integrar miembros de la familia, consejeros independientes, asesores y directivos.
- Comité de Captación y Planificación. Elaboración de criterios de entrada a la empresa y comprobar la implicación de los familiares en puestos de gestión y gobierno. Controla el desarrollo profesional de los miembros de la familia y planifica su formación.

3.- Familia

En este último apartado y no por ello menos importante encontramos la Asamblea General, la Oficina Familiar, la Fundación Familiar y el Consejo de Familia.

- Consejo de Familia. Trata de buscar consenso entre los órganos de comunicación familiar, podemos decir que es el centro de operaciones donde se dirigen los trabajadores cuando se enfrentan ante alguna adversidad. Podemos afirmar que es un órgano importante a la hora de elaborar el protocolo familiar. Las reuniones del consejo no pueden ser más de 10 miembros y no podrá estar formada por parte de la familia política.
- Oficina Familiar. Espacio reservado para los familiares y accionistas, en los que incluimos temas fiscales individuales, asesoría legal, gestión de inversión, eventos familiares, seguridad, etc.
- Fundación Familiar. Coordina las actividades altruistas de los accionistas y familia.

2.5. Fortalezas y factores de éxito de la empresa familiar

Fortalezas

Basándonos en las ideas fundadas en la empresa familiar. (Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2014)

- La unidad entre las personas, se caracteriza por la voluntad de continuar juntos, en la familia que trabaja en la empresa familiar y entre los miembros de la familia que son propietarios, encontramos que hay intereses comunes por ambas partes. Si juntamos los conceptos de unidad y confianza, haremos que sea más fácil la transmisión de información y también nos será más fácil comprender dicha información, así haremos que la comunicación sea más fluida e intensa.
- El compromiso, lo podemos definir como la voluntad de tener un afán por mejorar en el día a día con una necesaria intensidad y prolongación en el tiempo. Para cualquier empresa, el compromiso personal, debe ser una de las motivaciones más intensas y elevadas, que ayudarán al buen funcionamiento de la organización.

Factores de éxito

La empresa familiar tiene que ser capaz de explorar los factores que le pueden llevar al éxito, para alcanzar dichos éxitos deberá poner gran atención y expresar una alta motivación y compromiso para poder alcanzarlos. Se hará cierto énfasis en:

- Agilidad y Flexibilidad mediante la concentración de la propiedad.
- Alta calidad de servicio y bienes producidos.
- Compromiso de los accionistas
- Estabilidad de los principios básicos y las líneas estratégicas fundamentales.
- Planificación a largo plazo.
- Políticas de recursos humanos personalizados.
- Proximidad con clientes y proveedores.
- Responsabilidad social.

2.6. Retos de la Empresa Familiar

En este punto nos vamos a centrar en la idea principal del trabajo que es la sucesión, focalizando nuestra atención en los puntos principales que tiene que saber desarrollar, la familia.

Hay que saber gestionar los principales conflictos que podemos encontrar a la hora de la sucesión de forma clara y precisa.

– LA FAMILIA

El conflicto principal por el que puede venir el cierre o la venta de la empresa puede venir provocado por la relación del empresario con sus hijos:

- Designación del sucesor.
- Dirección de la empresa.
- Las funciones y responsabilidades del hijo en la empresa.
- La retribución del hijo en la empresa.

En relación con la pareja los conflictos principales son:

- Situación de los hijos dentro de la empresa.
- Designación del sucesor.

Respecto a hermanos, cuñados y primos:

- Funciones y responsabilidades dentro de la empresa.
- Retribuciones a percibir.
- Designación del sucesor.

Como podemos observar en todos los distintos niveles familiares encontramos como uno de los principales problemas, la sucesión.

2.7. Relevo Generacional

En este último punto, vamos a centrar la atención en el tema principal del trabajo el cual complementaremos con un caso práctico, real, sobre la sucesión de una empresa familiar mediante una entrevista a sus gerentes los cuales ocupan la 2º generación, nos contarán como fue el proceso de sucesión de la 1º generación a la 2º y como ellos realizarán el sucesivo relevo de la 2º a la 3º generación.

A continuación, nos basaremos en un artículo de Manuel Pavón, director editorial de la web, www.laempresafamiliar.com, en el que nos cuenta los principales retos que se pueden encontrar, y a los que se deben enfrentar los fundadores de la empresa familiar, a la hora de realizar con éxito el relevo generacional.

El primer desafío al que se enfrentan los fundadores, se centra en el concepto de liderazgo, ¿quién va a liderar la empresa familiar en el futuro?, ¿de qué manera los sucesores, hijos o hijas, van a sustituir al fundador o fundadora que les permita dar la misma solidez o estabilidad a la empresa familiar?

El segundo reto muy importante en las empresas familiares que son relevadas de padres a hijos, de fundadores a hijos, es como vamos a repartir las acciones entre hijos; ¿lo vamos a repartir de la misma forma, es decir, por igualdad o la vamos a repartir por equidad, es decir, le vamos a dar las mismas acciones a unos que a otros según las circunstancias de cada uno?

El tercer apartado, que sería interesante en la sucesión de padres a hijos, ya hemos hecho alguna alusión anteriormente al tema de los valores, “el compromiso”. Unas de las grandes preocupaciones. El primer clamor de los fundadores es “mis hijos no se dedican o no se comprometen al trabajo como lo hemos hecho nosotros”, es decir, menos comprometidos, trabajan menos.

No debemos olvidar que estamos centrados en la sucesión en la empresa familiar, con el fin de la continuidad exitosa de la empresa, por ello tendremos que poner en el foco de atención “la estrategia”. Tenemos que tener presente cual es la estrategia de la generación que sale, de los padres, y cuál es la estrategia de las nuevas generaciones, de los hijos. Aquí en este aspecto se suele encontrar una falta de sintonía entre generaciones, es decir, los cambios que han producido en el mercado, un mercado con grandes y rápidos cambios, muchas veces las generaciones mayores, los padres, no lo perciben como las nuevas generaciones lo hacen. Encontramos distintos casos, dependiendo de la razón de cada parte implicada, la razón principal está en un verdadero cambio social y la edad tiene mucho que ver en ambos sentidos, en este cambio. Llegamos a la conclusión, que la estrategia de que hacemos o no hacemos es de verdadera importancia.

En la sucesión, debemos decidir cómo lo vamos hacer a la hora de la toma de decisiones que afecten tanto a la empresa como a la familia, como se realizaran las reuniones para tomar dichas decisiones, y se concluirá con las decisiones tomadas por la familia en consenso.

Para terminar, la familia deberá abordar la organización del patrimonio, la fiscalidad y las normas para que ese proceso de cambio generacional y de sucesión se pueda consolidar en el tiempo. En resumen, habrá que definir una hoja de ruta, para lograr que la sucesión siga un camino correcto para su continuidad.

Tras consultar varias fuentes, la mayoría llegan a la conclusión de que los fundadores deben empezar a plantear la hoja de ruta, cuando la generación entrante está en la edad adulta, es decir a partir de los 30 años aproximadamente. El proceso es lento y laborioso, deberá estar bien asesorado, actualmente hay consultorías y bufetes de abogados especializados en este tema ya que, hay muchos factores a tener en cuenta.

Complejidad del proceso de sucesión

Basándonos en un estudio realizado por del autor A. Gallo Miguel (1995), nos vamos a centrar en la complejidad que tiene el proceso de sucesión en la empresa familiar.

No cabe ninguna duda que uno de los problemas más complejos que se encuentra la empresa familiar es la sucesión, en él se cruzan puntos muy importantes de la vida de las personas y de la evolución de las relaciones familiares, con otros propios de la estrategia de la empresa. A continuación, mostraremos un gráfico que relaciona las etapas por las que deberán ir pasando las generaciones junior, relacionadas a su vez por la generación senior, son etapas en las que el sucesor y el “sucedido” deberán trabajar juntos para facilitar el proceso.

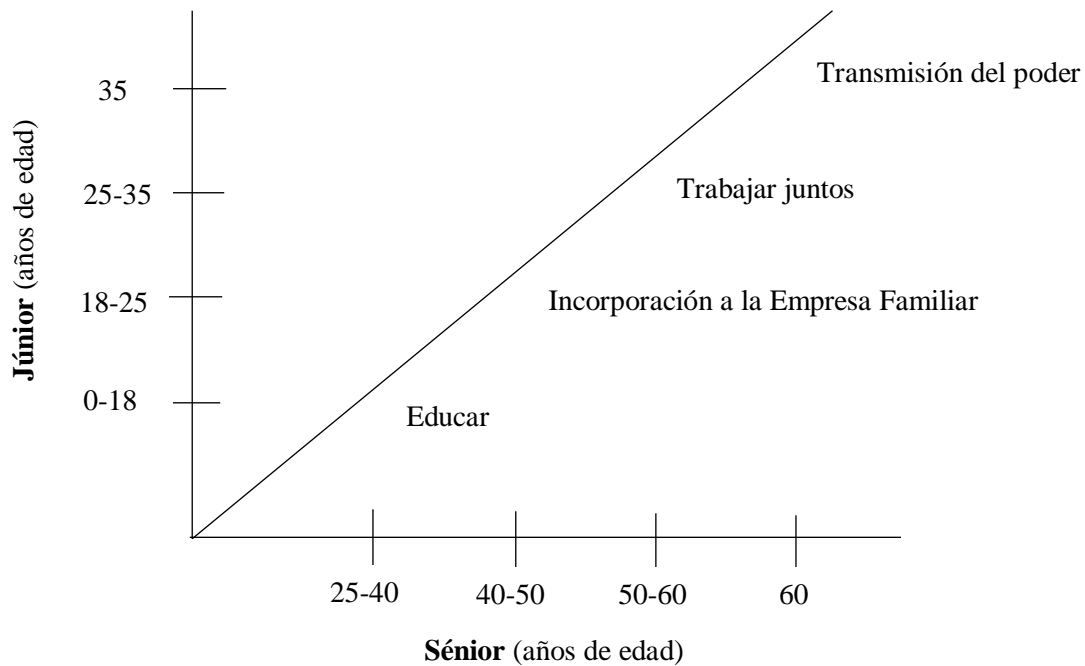


Figura 5: Proceso de Sucesión. Fuente: *Empresas Familiares. Casos y Textos*. A. Gallo, Miguel (1995)

El proceso es duradero y complejo en el tiempo, lo más común en la Empresa Familiar es tender a retrasar este proceso más que adelantarlo, a la generación presente le cuesta mucho pasar el testigo a la siguiente generación en una encuesta realiza por dicho autor encontramos los siguientes datos de los encuestados sobre la edad a la que deberían retirarse.

¿A qué edad debería retirarme?

- Antes de los 55 14%
- Entre los 55 y los 65 14%
- Después de los 65 11%
- Nunca 49%
- No lo sé 12%

Algunos de los motivos que los encuestados alegaron para retrasar la edad de su retirada, serán enumerados a continuación.

- Temor a quedarse sin patrimonio para vivir.
- Temor a no tener nada que hacer (ni saber qué hacer).
- Temor a perder “status social”.

- Esperar hasta tener un patrimonio lo bastante grande para permitir la “división” del mismo entre hijos.
- Los hijos no están preparados para sucederme.
- No “saber” cómo hacerla, sin crear problemas entre los hijos.
- Los hijos no quieren trabajar en la empresa familiar.

Una exitosa conducción del proceso de sucesión conlleva, paciencia y prudencia para enfrentarse a la realidad. Hay que llevar los procesos con veracidad, para no engañar, ni ser engañados y valentía para poner en marcha a tiempo las acciones necesarias, aunque tengan consecuencias un tanto tristes.

Preparación de los sucesores

El recorrido en la preparación de los miembros de la familia como siguientes sucesores a la hora de ejercer las responsabilidades de dirección, tiene que estar necesariamente evaluada, esta evaluación se centrará en las capacidades directivas, que sean capaces de realizar los miembros que van a tomar en un futuro las riendas de la empresa.

Según el autor, hay que tomar con claridad y energía desde el principio, y mantenerlas a lo largo del tiempo, dos actitudes:

En primer lugar, no caer en la trampa o en la tentación de tener pensamientos positivos hacia el sucesor por el mero hecho de ser familia, sin haber analizado antes las capacidades del sujeto, habrá que ponerle en práctica y será el paso del tiempo, el que nos dé una evaluación.

En segundo lugar, respetar el camino que el sucesor quisiera seguir en su vida, sin “forzarles” a seguir caminos para los que no estén profesional o anímicamente preparados.

La formación que debe recibir el sucesor no está centrada únicamente en tener una acumulación de títulos universitarios, o la suma de experiencias, al igual que no se puede caer en el error que muchos pueden entender como “empezar desde abajo”, desempeñando tareas básicas de la empresa, como puede ser preparar paquetería, archivar papeles, etc., si es cierto que todo lo anteriormente dicho tiene que estar en conexión y forman parte del proceso de sucesión, pero no únicamente.

La formación para ser miembro de la dirección ha de cubrir tres aspectos básicos:

- Comprender los negocios en que está la empresa y cómo se opera en ellos.
- Saber dirigir.
- Estar personalmente comprometido con toda la organización.

Nuestro autor, pone énfasis en que, conocer un negocio empieza por conocer los productos propios y los de la competencia, las tecnologías, estructura y costes.

Partiendo de la base que hemos comentado, el conocimiento del negocio tiene una parte esencial, y es saber lo que ocurre fuera de la empresa. Uno de los principales componentes que tiene una empresa, son los clientes, habrá que conocer sus hábitos y potenciales de compra, la utilización que hacen de los productos, el nivel de satisfacción, entre otras. En segundo lugar y no por ello menos importante, vamos a colocar, a los competidores, tenemos que conocer nuestras ventajas competitivas y las de nuestros principales competidores. Las ventajas competitivas que tiene nuestra empresa podemos decir, que forman parte de los cimientos de la empresa.

Es evidente que cuando hablamos de dirigir, hablamos del desarrollo de cualidades propias de quien debe actuar como líder, y del desarrollo de las funciones que la figura del líder conlleva.

Para concluir aclararemos el último punto anteriormente enumerado, el compromiso con la organización. Estar comprometido con la organización es haber alcanzado un grado de inclusión en la misma, tanto por ser aceptado por quienes la componen como por la aceptación de las propias responsabilidades que da pie al auténtico “contrato psicológico”, que tratara temas como:

- La conveniencia de darles responsabilidades desde el primer momento.
- La oportunidad de que asimilen las ventajas competitivas de la empresa.
- La prioridad de dar a los sucesores la responsabilidad de dirigir una estrategia de negocio.
- La tendencia al crecimiento de la empresa.
- La conveniencia de tener una formación externa, en otra empresa, para conocer nuevos métodos de trabajo y formas de gestión.

- La rotación de distintos puestos de trabajo, con el fin de potenciar sus capacidades de conocimiento de la empresa y se intensifique su inclusión en la empresa.

Preparación para la época del retiro

Esta etapa, es una etapa complicada y difícil de gestionar por ambas partes, hay veces que por mucho que se haya preparado con tiempo, los fundadores son reacios a irse completamente de la entidad, bien sea por tristeza, por falta de confianza, por no poder cumplir con las funciones, o cualquier otra.

El ser humano, normalmente y de forma natural, busca tener cosas que hacer hasta el fin de su vida. De ahí la negativa al retiro de sus funciones dentro de la empresa, aunque también se es consciente de que todo tiene su momento y hasta donde esta uno capacitado para llegar.

Los párrafos anteriormente descritos, en la situación de “retiro”, no hay que entenderlos como una situación de inactividad, sino como la época en la que toca desarrollar otras funciones que pueden ser también de gran ayuda a la empresa familiar directa o indirectamente.

En el caso de la empresa familiar, es conveniente tener en cuenta que pueden hacer muchas cosas para ayudar a los demás, ente ellas podemos destacar, el conocimiento y la implantación del protocolo familiar, logrando que los miembros de la familia lo conozcan, aplique, y se preparen para ser accionistas en un futuro de la empresa familiar.

3. TRABAJO DE CAMPO

Llegado a este punto hemos analizado teóricamente lo que es una empresa familiar a groso modo, para a partir de ahora centrarnos en una empresa familiar en concreto.

En este punto, nos centraremos en una empresa familiar de un pueblo de Toledo como es Quintanar de la Orden, tal y como comentamos anteriormente en el apartado de estudio, desarrollo del trabajo: objetivos y metodología. Voy a comenzar el trabajo de campo con una entrevista general a los gerentes de la empresa donde conoceremos datos concretos de gestión, de resolución de conflictos, sucesión y protocolo de la empresa.

3.1. Segundo Aybar, Francisco Aybar, y Gerardo Sanz.

3.1.1. Primera entrevista.

⇒ DATOS GENERALES

El 1 de febrero de 1974 se fundó “*Distribuciones Segundo*”. Segundo Aybar, empresario y administrador único, fue el fundador de esta empresa. Segundo era camionero, y en uno de sus viajes se le ocurrió esta idea de negocio, para dejar de hacer largos viajes y estar más cerca de su familia, compuesta por su señora Olga María Aguilar, cuatro hijas y un hijo.

Segundo con su afán de camionero se instaló en su pueblo en un pequeño almacén con poco más de 50 m², fue pionero en lo que ahora podemos denominar “reparto a domicilio”. Comenzó con pequeños repartos a las casas de sus vecinos, en ellos, Segundo hacía llegar a las puertas de sus casas productos básicos como eran en aquellos tiempos, la leche, el vino, alimentos, etc., estos pequeños repartos le dieron a Segundo la destreza y la habilidad para poco a poco ir ampliando el negocio y hacer llegar su distribución a otros puntos de venta de su pueblo e incluso de pueblos vecinos.

Eran tiempos difíciles, España estaba sumergida en una transición, la dictadura se venía abajo y el país empezaba a despertar, la financiación podemos decir que era nula, con lo que conllevaba un crecimiento lento, para la empresa.

Podemos hablar de un gran crecimiento dentro del sector, lo que había comenzado en un pequeño almacén de 50 m² se fue ampliando, Segundo comenzó a crecer, la gente empezó a confiar en él, y él en la gente. Tal fue la evolución que cuando la empresa llevaba poco más de 10 años, Segundo tuvo que buscar un empleado que le ayudará en su distribución ya que él no podía cubrir toda la demanda que sufría la empresa, fue entonces cuando contrató a Gerardo Sanz, que posteriormente se convertiría en el marido de una de las hijas de Segundo, quien junto a su único hijo varón, formarían parte de la segunda generación, ya que las hijas no quisieron formar parte del negocio.

Posteriormente Segundo nos comenta que está jubilado, en el año 2000 se realizó el traspaso oportuno a su yerno anteriormente mencionado Gerardo Sanz y a su hijo Francisco Aybar, los cuales fundaron una sociedad limitada de la cual era también participe la señora de Segundo, Olga María Aguilar. Este traspaso tuvo alguna que otra consecuencia cuando Gerardo y Francisco quisieron quitar a Olga María, para que ya no fuera participe de la sociedad, ya que por ley el resto de hijas de Segundo y Olga María también tenían indirectamente parte de la sociedad.

Actualmente la empresa es de Gerardo Sanz y Francisco Aybar, cuentan con el 50 % de las participaciones cada uno y la empresa cuenta con un total de 8 trabajadores.

Tras los problemas acontecidos en el primer relevo generacional Gerardo y Francisco quieren elaborar un protocolo y una serie de directrices para que el siguiente relevo no tenga tantas complicaciones.

Centrándonos un poco ahora en Gerardo y Francisco los actuales gerentes de la sociedad, comenzaremos comentando la situación familiar de cada uno.

Gerardo Sanz, gerente de la empresa, cuenta con 56 años, tiene dos hijos de 26 y 29 años, el mayor sufre autismo, está casado en bienes gananciales. Gerardo tiene estudios básicos, lo que él aporta a la empresa es su experiencia, ya que cuenta con casi 30 años en el sector, desde que lo contrató Segundo.

Francisco Aybar, también gerente de la empresa cuenta con 45 años, tiene una hija y está separado, se casó con separación de bienes, Francisco cuenta con una hija de 7 años. Francisco es licenciado en Derecho por la Universidad de Castilla La Mancha, él aporta conocimientos legales, en su momento aportó juventud a la empresa y un gran apoyo para su socio Gerardo.

⇒ GESTIÓN DE LA EMPRESA

Mediante la entrevista, los gerentes afirman que en la empresa cada uno tiene sus funciones bien delimitadas y que, aunque generalmente ninguno de ellos interviene en la función del otro, sí que todas las decisiones que tienen que tomar son consensuadas entre ambos, para tener dos puntos de vista diferentes y elegir aquel que más beneficios aporte a la empresa.

Un punto a tener en cuenta es que para ellos siempre prima el buen funcionamiento de la empresa y buscan siempre lo que más beneficios aporte a la empresa y no a la familia.

⇒ CONFLICTOS

En esta empresa, como en la mayoría de las empresas, también suceden conflictos familia-empresa.

Una de las diferencias que podemos atribuir a las empresas familiares, es la forma de resolver sus conflictos, que envuelven a la empresa y a la familia. Un paso muy importante es que las partes implicadas tengan la razón y la capacidad de tener bien separadas las relaciones personales de las familiares, así como prestar a la empresa sus servicios con la máxima profesionalidad posible y mirando por el bien de la compañía. Dejando los intereses personales a un lado y centrándose en los problemas que de verdad importan a la compañía, las personas encargadas de tomar una decisión encontrarán una buena vía para dar con las soluciones más prácticas

para todos los miembros y lo más importante, para el buen funcionamiento de la compañía en el momento actual y en el futuro.

Gerardo y Francisco, nos comentan en la entrevista que ellos tienen establecido una cartera de clientes para cada uno, cada uno resuelve los problemas que afectan a su cartera de clientes, previo paso por una pequeña reunión entre los gerentes y los trabajadores, que estén implicados, para así llegar a la solución que más favorezca a la empresa y menos perjudique al cliente. Los empleados tienen muchas veces la llave de la solución, ya que en este tipo de negocios hay mucho trato directo con el cliente por parte de los empleados, que en ocasiones conocen mejor a los clientes que los propios gerentes.

⇒ SUCESIÓN Y PROTOCOLO

Esta parte es la más destacada de la entrevista ya que, los entrevistados Gerardo y Francisco no tuvieron buena experiencia cuando les tocó sufrir el proceso de sucesión de la primera generación a la segunda generación. Por eso los actuales gerentes de la empresa y sus peculiares situaciones familiares, nos llevan a la conclusión que tienen que tener claro y bien elaborado este proceso.

Gerardo y Francisco afirman que desean que la empresa siga siendo familiar y siga creciendo dentro de este tipo de empresas, pero también consideran que aún es un poco pronto para centrarse en este proceso, aunque si es cierto que lo tienen muy presente.

Gerardo, si tiene claro que su hijo quiere seguir con el negocio familiar y que su parte deberá ir destinada a sus dos hijos, aunque con uno de ellos deberá de trazar un plan especial, ya que no está capacitado para tomar las riendas de la compañía.

Francisco por otro lado no tiene nada claro que su hija vaya a querer formar parte de la empresa, aunque considera que aún es demasiado pronto, y su separación no le afecta ya que se casó en separación de bienes.

Tienen claro lo que puede pasar, aunque como ellos mismos afirman no pueden ver el futuro y no miran más allá de 2 o 3 años en la previsión de este tema, aunque tienen claro que deben elaborar un protocolo familiar, cuanto antes, para tener los hilos bien atados y que no tengan problemas tanto empresariales como familiares en un futuro.

3.1.2 Puntos débiles

© Plan de sucesión

Como venimos comprobando mediante distintas fuentes a lo largo del todo el trabajo, la sucesión es uno de los problemas que más preocupa a las empresas familiares ya que según los estudios a los que hemos acudido, afirman que con la llegada a la tercera generación se produce una mayor tasa de abandono. Es por esto por lo que creo que hay que prestar gran atención a este tema, un buen proceso de sucesión, puede ser un gran motivo de continuidad y éxito.

La sucesión en la empresa familiar puede ser más compleja de entender por parte de personas que no tengan claro este concepto, ya que detrás de este tipo de sociedades se encuentra una familia, unos sentimientos, una historia...etc.

Según el autor Oscar Pérez (2015), un plan de sucesión es un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa, como la discontinuidad de la misma. Este relevo debe ser planificado de manera metódica y organizada desde antes que se presente la situación, es decir, debe haber todo un proceso previo de preparación para la sucesión.

Es un proceso que por la importancia que tiene, se debe realizar por escrito y aclarar quien se va quedar al mando del negocio y no menos importante plantearlo de la forma más transparente posible, las reglas que se tendrán que cumplir para poder llevar a cabo el nombramiento de los miembros de la familia que recibirán este poder. Esta función está atribuida al Consejo de Administración o a los propios participantes de la sociedad.

En todas las bases consultadas, no hemos podido observar ningún inconveniente acerca de realizar la elaboración de un plan de sucesiones, siempre que se realice de forma correcta, todo son ventajas que facilitarán las cosas en un futuro para la sociedad.

Ventajas de un plan de sucesión

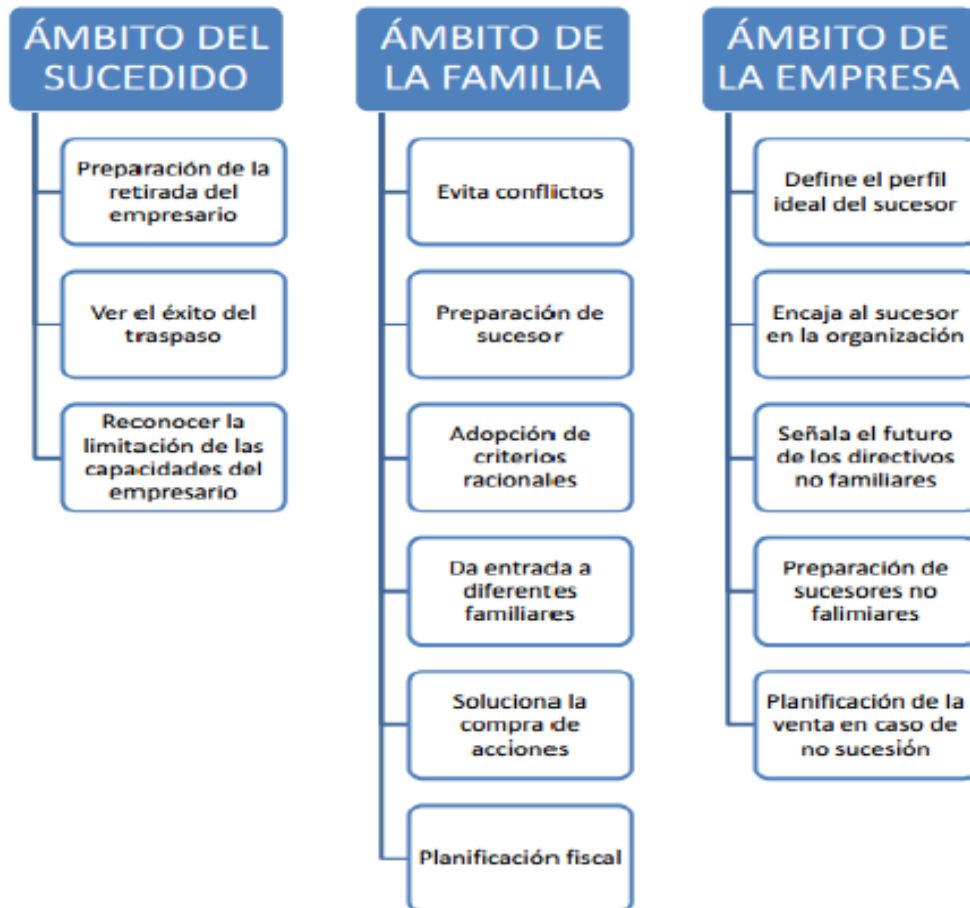


Figura 6: Ventajas de un Plan de Sucesión. Fuente: Modest Guinjoan Farré, Josep M. “El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas”. España: Ediciones Díaz Santos, 2007

Antes de centrarnos en la redacción de las partes de un Plan de Sucesión es conveniente que los fundadores respondan a una serie de preguntas relacionadas con el concepto de plan de sucesión.

¿Quién tiene que tomar la decisión de efectuar un plan de Sucesiones?

En este caso los empresarios o fundadores de la empresa, Gerardo y Francisco.

¿Cuándo sabemos el momento preciso para implantarlo?

Se toma como criterio para el proceso de planificación en la sucesión un periodo comprendido entre 5 y 10 años de forma orientativa. Un tiempo en el cual además de, determinar y formar al futuro sucesor, se ha de poner en marcha un análisis acerca de la viabilidad futura que puede experimentar el negocio, así como los posibles problemas que pueden acarrear la relación familiar. Según Gerardo y Francisco, no tienen determinado un momento fijo, lo que se va haciendo es introduciendo poco a poco al sucesor en la dinámica de la empresa, para que en un periodo de al menos 10 o 12 años se realizará el que sería el tercer relevo generacional.

¿Qué educación empresarial requieren los posibles sucesores?

Gerardo y Francisco, dan su posición, basándose en las vivencias que han tenido en la empresa. Ambos afirman que para el sucesor que tenga claro que va a coger las riendas de la empresa, deberá conocer el negocio desde el primer escalón al último, pasando por los distintos niveles. De manera paralela deberán tener conocimientos financieros de grado medio-alto, deben conocer los riesgos que supone, por ejemplo, pedir financiación, el posible endeudamiento, y las consecuencias que todo ello conlleva. Simplificando nos vienen a contar que han de tener un nivel aceptable en conocimientos empresariales, en los cuales podemos agrupar conocimientos financieros, contables, materia de ley, presupuestarios, materia de impuestos, etc.

¿Qué costes implica el proceso de sucesión?

Hay que tener en cuenta que el Plan de Sucesión es un proceso en el que se ven afectadas las dos partes más importantes, la empresa y la familia. Los gastos producidos en la empresa, son más fáciles de cuantificar con cifras que los gastos que se producen en el ámbito familiar, ya que los sentimientos son difíciles de cuantificar numéricamente. Como bien hemos comentado, estamos hablando de un proceso a largo plazo, en el cual siempre cabe la posibilidad de que no se llegue a completar.

Podemos citar alguno de los costes en los cuales van a incurrir tanto la familia como la empresa:

Costes directos: cuando hablamos de costes directos, hablamos de costes cuantificables económicamente, se produce un desembolso ya sea en dinero o en especie. Hablamos de:

- ❖ Gastos familiares: destacamos los cursos de preparación o reuniones familiares para la formación del plan de sucesiones, aunque no se suelen tener en cuenta puesto que no se retribuyen.
- ❖ Formación del sucesor: aquí hablamos de la formación académica y específica que recibe el sucesor fuera de la empresa, en universidades, escuelas de negocio y otros cursos de formación. Suele ser la partida económica más importante.
- ❖ Asesores externos: en la mayoría de los casos se acude a expertos, consultores fiscales, familiares o financieros para realizar un plan de sucesión lo más claro y neutral posible.

Costes de oportunidad: son aquellos ingresos que los participantes dejan de percibir tras emplear su tiempo en preparar el plan de sucesión, es decir, es el tiempo invertido en su realización, a costa de dejar de hacer otras tareas de la empresa. Podemos decir que son más difíciles de cuantificar que las anteriores.

- ❖ El empresario: es quien más tiempo dedica al plan de sucesión, está presente de principio a fin. Es una de las partes más interesadas en realizar un plan de sucesión lo más correcto posible.
- ❖ El sucesor: debe tener claro que va ser la persona encargada de tomar las riendas del negocio, rechazando así otras alternativas profesionales.
- ❖ Directivos y empleados: directamente forman parte del plan de sucesión.

Otros costes: imputables a las personas o aspectos que solo se relacionan de forma tangente con la actividad empresarial, pero que no acaban convirtiéndose en costes económicos:

- ❖ Psicológicos: hay cierto nerviosismo, inseguridades, tensiones, especialmente en el empresario y en su círculo más cercano; ello incide en la productividad del empresario, pérdidas de tiempo, o incluso podemos acarrear problemas de salud.
- ❖ Familiares: un plan de sucesión que no comparta las expectativas o ambiciones de sus pretendientes, puede traer graves problemas al ámbito familiar.
- ❖ Imagen de la empresa: los clientes, proveedores y competidores, tienen una visión que se proyecta en el futuro, ya que una empresa no está sola. Si en el futuro no está clara la continuidad de la compañía y se ven demasiados puntos débiles, traerá una imagen pública negativa hacia la empresa, que veremos reflejada en los resultados económicos.

3.1.3 Pasos para la planificación de un Plan de Sucesión.

Lo más lógico y común en los planes de sucesiones de este tipo de empresas, es que esté organizado por etapas cronológicamente, nos servirá de gran utilidad. En su primera etapa permite distinguir unas fases con objetivos y actividades diferenciados; en segundo lugar, el principal protagonista de cada etapa también es diferente; y, en tercer lugar, las consecuencias tienen un alcance diferente. Una cosa si tenemos clara en todos los procesos, es lograr la continuidad del negocio familiar con los menores problemas posibles.

→ Fase I: planificación de la sucesión

Es una fase inicial en la cual el empresario deberá de diseñar una hoja de ruta del proceso sucesorio. Se programan las distintas actuaciones, su duración y los plazos de cumplimiento, los responsables, las personas implicadas, los criterios de evaluación y el presupuesto previsto, y uno de los pasos más importantes como es definir el perfil del sucesor.

La medición en tiempo de esta fase es muy variable, conviene darle cierta prioridad y trascendencia, aunque el retiro se vea lejano.

En esta fase el empresario es la figura protagonista. Se pretende ser objetivo y que la continuidad en la empresa se realice de forma correcta y precisa. En esta fase es necesario contar con algunos colaboradores, en primer lugar, la familia, donde estará el futuro sucesor, que deberá aprobar y dar apoyo al proyecto. En segundo lugar, los directivos podrían servir de gran ayuda al empresario por su externalidad e independencia en la compañía.

→ **Fase II: preparación del sucesor**

Una vez tenemos definido el perfil del sucesor, en la fase anterior, iniciamos una etapa de selección del candidato. Las comparaciones y las distintas evaluaciones al sucesor o sucesores, marcarán el contenido en esta fase crucial. Suele ser la fase más costosa y duradera, porque debemos de incluir toda la formación necesaria y especializada para adquirir los conocimientos necesarios no solo conocimientos de dirección sino también de liderazgo de la organización y las competencias necesarias.

El sucesor toma aquí un protagonismo trascendental, aunque está en constante seguimiento por el empresario. Se puede presentar la alternativa de tener que elegir a un sucesor u otro, lo que implicaría descartar algún hijo suyo, en esta parte el empresario deberá gestionar con sabiduría la determinación del gerente con el tacto y apoyo como padre y con una comunicación eficaz.

Interrumpir el proceso en esta fase, traerá consecuencias económicas negativas para la empresa, habrá costes que serán irrevertibles.

→ **Fase III: traspaso del empresario al sucesor**

En esta fase es cuando se produce la transferencia de la empresa de una generación a otra. Es un paso que se realiza dentro del ámbito empresarial, entre empresario y sucesor. Su duración puede variar, dependerá de las prisas que tenga el empresario en retirarse del cargo e ir delegando responsabilidades al sucesor. Se aconseja un traspaso de poderes gradual, de forma incremental, dejando tiempo al sucesor para asimilar los poderes y responsabilidad de las que tendrá que ir

haciéndose cargo. Al final de esta etapa el sucesor tiene que estar en plenas facultades para hacerse cargo de la empresa. El empresario deberá evaluar al sucesor y confirmar que es aceptado plenamente, y que no se encontrará ninguna resistencia posterior en la empresa ni en la familia.

En esta fase el protagonismo es compartido por el empresario y el sucesor, ya que coinciden en tiempo y están en constante contacto personal. Mientras que el peso del sucesor es creciente, el peso del empresario debe ser decreciente.

En esta fase es importante no dar marcha atrás ya que sería frustrante para ambas partes y serían síntomas de que las fases anteriores no han sido realizadas correctamente, el esfuerzo económico, y el tiempo que se ha invertido hasta aquí sería irrecuperable.

→ **Fase IV: retirada del empresario**

Esta etapa es la última y definitiva, con esta etapa se alcanza el objetivo final. El empresario cede todas sus funciones y el sucesor lo sustituye al frente de la compañía. El proceso sucesorio tiene que cumplirse casi a la total perfección, si el proceso no se cierra adecuadamente el empresario retirado puede tener tentaciones de volver. El empresario retirado deberá de ser capaz de ver la empresa desde fuera, cosa que no quita, que haga aportaciones a modo de ayuda.

El empresario retirado deberá dejar de atender la vida empresarial que tenía anteriormente y tomarse la vida de otra manera. La adaptación por parte del retirado a un nuevo estilo de vida suele ser complicada, por ello deberá de apoyarse en su familia y amigos más cercanos, para compensar la pérdida de sus contactos profesionales, el abandono no será fácil para el empresario. Solo causas con una fuerza extrema pueden llegar a interrumpir este proceso en esta fase.

3.1.4 Protocolo Familiar

En la empresa encuestada, encontramos debilidades cuando hablamos de protocolo familiar, Gerardo y Francisco nos comentan que no tienen realizado ningún método de actuación cuando ellos no puedan o no quieran seguir con el negocio.

A continuación, les vamos a poner un poco en contexto de lo que es el protocolo familiar y una introducción de cómo realizarlo, cada protocolo familiar tendrá unas bases parecidas pero el contenido que cada uno de ellos incluya será diferente, dependiendo de la empresa familiar que se estudie.

Para realizar este apartado tomaremos como referencia a los autores que comenzaron a estudiar este tema, Miguel Ángel Gallo y John Ward (1991). El protocolo familiar es utilizado como un instrumento específico, que deberán poner en marcha las empresas familiares, para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, gestionando y organizando la empresa de una manera más eficaz, adelantándose a las eventuales diferencias que pueden surgir y afianzar el mantenimiento de las actuaciones que afecten a la empresa, en resumen, su principal función es realizar un proyecto familiar que motive a la familia y crear un espíritu de unidad y compromiso.

Ponemos un ejemplo establecido por Rafael Rodríguez Díaz (2012), de las partes básicas que debe contener un protocolo familiar:

Parte I: Introducción al protocolo familiar

Parte II: Principios del protocolo familiar

- Principios fundamentales
- Marco estratégico y financiero
- Valores familiares y empresariales

Parte III: Reglas del protocolo familiar

- El trabajo de la familia
- Normas de conducta y conflictos de intereses
- Asamblea Familiar y Consejo de Familia
- Junta General y Consejo de Administración

- Finanzas
- Propiedad
- Otras normas

Parte IV: Aprobación, puesta al día y legalidad del protocolo familiar

A la hora de realizar un protocolo, es conveniente, en primer lugar, realizar un estudio, que consiste en elaborar un diagnóstico familiar y empresarial, con la ayuda de los expertos. Para ello recurriremos a entrevistar individualmente y/o en grupo a los familiares, fijando el punto de mira en la estrategia que siguen, su situación legal, el estado familiar, la capacidad de los sucesores, la intención de los sucesores a continuar con la empresa familiar, etc.

Siguiendo la ruta marcada por el autor, en segundo lugar, se procede a realizar el desarrollo del protocolo. Se deben llevar a cabo periódicamente, reuniones familiares, en las cuales los dirigentes, debatan y alcancen acuerdos, en ella es muy importante que estén presentes, representantes de los propietarios del capital de la empresa, los herederos o sucesores mayores de edad, para así mostrar el compromiso hacia la compañía, destacar la importancia del intercambio de opiniones que se puedan dar en dichas reuniones, y la llegada de acuerdos con un claro consenso por todas las partes. Se estima una media de 40-60 horas de debate a lo largo de un periodo de tiempo comprendido entre 6 meses y un año.

Llegado a este punto podemos poner de manifiesto, la firma y aceptación del protocolo y estamos en plenas facultades de llevarlo a cabo.

Una parte muy importante es que el protocolo este integrado en la vida de la familia y la empresa, o lo que es lo mismo, que esté presente en todo momento, es conveniente ir actualizándolo cuando se sepa con certeza que algo que no está recogido en él, vaya a suceder. Es necesario poner el protocolo en práctica cada vez que sea necesario, los cambios en el protocolo deben ser informados y aceptado por los componentes familiares.

Los dirigentes de la entidad, Gerardo y Francisco, nos han comentado que no tienen realizado ningún protocolo, pero en esta entrevista, han conocido la existencia del documento y lo más importante la utilidad y necesidad de disponer de un protocolo de actuación, ya que afirman que les sería de gran utilidad, para solucionar cualquier problema de una envergadura mayor.

En la siguiente fase, detallaré, cada una de las partes de este modelo y de forma simultánea, redactaré las respuestas a las preguntas establecidas a la empresa familiar en estudio.

PROTOCOLO FAMILIAR: DISTRIBUCIONES SANZ AYBAR

Parte I: Introducción al protocolo familiar

Antes de comenzar a redactar el nudo del protocolo tenemos que conocer más a la empresa familiar, por ello, tenemos que profundizar en cuestiones como, por ejemplo: ¿Cuáles son los inicios de la empresa?, ¿qué significado tiene la empresa para ellos?, ¿qué metas pretenden alcanzar?, ¿cómo ven la preparación de las siguientes generaciones?, entre otras.

Parte II: Principios del protocolo familiar

Principios fundamentales

En esta parte del protocolo nos vamos a centrar en el autor Miguel Ángel Gallo (2008), el cual considera que son 4 las preguntas básicas y verdaderamente notables para conocer fundamentalmente a una empresa y poder así ayudarnos para la elaboración de la segunda parte del protocolo, a continuación, proseguiremos con las respuestas de Gerardo y Francisco a las preguntas que nos detalla dicho autor, Gallo:

¿Qué tipo de empresa familiar es?

Estamos frente a una empresa familiar de pequeña dimensión formada por 2 propietarios y 8 trabajadores. Es una empresa de trabajo familiar abierta a la incorporación de los sucesores, cuando ellos estén preparados y los antecesores crean oportuno y lo aprueben en junta, siempre comenzando en puestos con categorías inferiores y ascendiendo conforme vayan adquiriendo experiencia en el negocio.

¿Por qué es una empresa familiar?

La consideramos empresa familiar porque fue fundada por Segundo, este se la traspasó a su hijo y a su yerno Francisco y Gerardo, y estos a su vez tienen familia que están dispuestos a seguir con la empresa familiar. Esta pequeña empresa de distribución de bebidas se ha hecho un hueco en el sector de la hostelería importante a nivel local, si las cosas van como hasta ahora aseguran que quieren invertir en la empresa y poder alcanzar otros puntos de ventas para seguir creciendo.

¿Qué beneficios aporta la empresa a la familia?

En estos momentos además de aportar un importe económico importante para el desarrollo de su vida diaria, aporta un futuro laboral para ellos y sus siguientes generaciones, las cuales tendrán una empresa en funcionamiento y solo tendrán que formarse, coger experiencia y tomar las riendas del negocio.

¿Algún día dejará de ser una empresa familiar?

En estos momentos ellos solo piensan en su relevo generacional, como sabemos todos no podemos ver el futuro y no saben qué pasará cuando la siguiente generación coja las riendas, cómo evolucionará el mercado, si los siguientes sucesores tendrán descendientes, si la economía será sostenible para continuar con el negocio y muchas cosas más, por ello en estos momentos no miran más allá de lo que tienen seguro y es que su relevo generacional está preparándose para coger las riendas en un futuro.

Marco estratégico y financiero

En este punto nos referimos a la estrategia que sigue la empresa, los límites que tienen determinados, en materia de ventas, cobros, gestión de clientes, productos, servicios, entorno geográfico, etc. Aquí tiene que haber un equilibrio entre la empresa y la familia para remar todos en la misma dirección.

Si nos centramos ahora en el marco financiero, en la mayoría de los negocios, se tienen deudas con proveedores, con entidades bancarias. La empresa como cualquier otra, hay momentos que no pasa por su mejor momento financiero, por lo que más tienen que preocuparse es por tener una buena liquidez, ya que dependen de multinacionales, y estas no miran mucho por la salud financiera de sus pequeños distribuidores. El reparto de dividendos suele ser uno de los principales problemas

en este tipo de empresas, ya que puede que las diferentes situaciones económicas de cada socio lleven a pensamientos distintos en este tipo de cuestiones.

¿Podéis expandir el negocio a otras áreas geográficas nuevas?

Por el tipo de negocio que regentamos es complicado expandirnos, ya que dependemos de multinacionales como puede ser Heineken España, o Leche Pascual las cuales tienen delimitadas las distintas zonas de reparto y no te dejan invadir zonas que no pertenezcan a tu área geográfica. Nuestros mayores ingresos vienen a través de la venta de cerveza, entonces acceder a otras áreas geográficas con otro tipo de productos actualmente no sería muy viable para la compañía.

¿Creéis que podéis diversificar vuestra línea de negocio?

Es complicado, ya que somos una pequeña empresa, actualmente hemos perdido muchos clientes, ya que nosotros distribuíamos al pequeño comercio que poco a poco está desapareciendo con las grandes superficies como Mercadona, Ahorra Más entre otras. Actualmente nuestra intención es centrarnos básicamente en la hostelería y poder abastecer al cliente de un bar, taberna, restaurante u hotel de todos los productos que sean necesarios para llevar a cabo su servicio.

¿Debéis ampliar vuestra gama de productos?

Tenemos una amplia gama de productos, si es cierto que el tema alimentario lo tocamos poco, actualmente estamos introduciendo productos no perecederos, pero claro teniendo en cuenta la fuerte competencia que hay por la zona nos cuesta mucho llegar al cliente con un producto que sea económico y de calidad. En un futuro tenemos pensado ampliar las instalaciones y poder ir más allá en el tema alimentario, es un proyecto que tenemos en mente y esperamos poder llegar a realizarlo.

Vosotros de que pensamiento sois ¿reinvertir los beneficios o repartirlos?

Nuestra política viene a ser la de reinvertir el 80% de los beneficios, el otro 20% lo repartimos entre los dos socios que somos. Todos los años surgen problemas en la empresa que tienen que ser subsanados de inmediato, como puede ser la rotura de vehículos, la contratación temporal de personal para las fechas claves de la temporada, la obsolescencia del material informático etc.

Valores familiares y empresariales

Vamos a centrar la atención en este punto con el argumento del autor Rodríguez Díaz, R. (2012). Este autor nos viene a decir las cosas que tiene que aportar la familia a la empresa y la empresa a la familia.

Este autor nos dice que existen 7 valores empresariales básicos que se consideran la clave de una empresa familiar: comenzamos con la disciplina, ser una persona disciplinada en los negocios viene a ser una persona cumplidora, seguir en todo momento el plan establecido, implantar objetivos y luchar por conseguirlos, y una de las cosas más importantes es terminar el trabajo en todo momento cueste lo que cueste, los trabajos a medias no reportan ningún tipo de beneficio ni a la empresa ni a la familia. La autocrítica, es muy importante tener claro que no siempre se lleva razón, hay que saber aceptar los errores que se puedan cometer. La anticipación, ser capaces de prever, intuir y rapidez a la hora de reaccionar ante cualquier problema. La constancia, no bajar nunca los brazos antes las adversidades y luchar por lo que se quiere. La predisposición al cambio, no siempre las cosas salen como uno quiere, hay que afrontar los cambios con optimismo y positividad. La responsabilidad, las reglas están para cumplirlas, cada uno tiene que ser responsable de sus actos y reconocer los errores al igual que los éxitos. Por último, vamos a destacar el aprendizaje, para ser un buen empresario hay que tener claro que todos los días se aprende algo, podemos afirmar que hay cosas que se pueden aprender de los libros, pero hay otras que te las da la experiencia, el día a día.

¿Qué tiene que aportar un familiar a la empresa?

Hay que tener claro que un familiar en la empresa tiene que ser el primero en aportar, compromiso, dedicación y el respeto en todo momento de los valores que se han creado con el tiempo y la experiencia dentro de la empresa.

Poniendo los 7 valores empresariales anteriores les preguntamos por cada uno de ellos generalmente que, si se cumplen, y si no se cumplen, los entrevistados nos dan sus argumentos.

⇒ Disciplina: afirman que hay que tener mucha disciplina, ser muy educados, tener afecto y ante todo tratar a todas las personas con respeto. Nosotros tratamos con diferentes personas que rodean el entorno empresarial

empezando desde la familia, siguiendo por trabajadores, clientes, proveedores, representantes, comerciales entre otros, todos ellos forman parte de la empresa ya sea directa o indirectamente.

- ⇒ Autocrítica: los primeros que tenemos que dar ejemplo de que todos nos equivocamos somos los propietarios, los gerentes, las partes altas de la compañía, así intentamos asentar las bases y transmitir estos valores hasta los escalones más bajos.
- ⇒ La anticipación: este es un valor que siempre está presente, pero que no podemos decir que se cumple siempre, ya que hay ciertos procesos que a nuestra empresa se le escapan, o bien no podemos acceder a ellos.
- ⇒ La perseverancia: en los negocios hay que ser activos, constantes, hay que trabajar el día a día, pero siempre con un ojo en el pasado y otro en el futuro.
- ⇒ La predisposición al cambio: si es cierto que hay que estar actualizándose constantemente, en nuestro caso, todos los años hay cambios fiscales, contables, tecnológicos, cambios en las actitudes de los consumidores, en los mercados etc.
- ⇒ La responsabilidad: cada escalón de la compañía sabe cuál es su responsabilidad y todos aportan para remar en la misma dirección.
- ⇒ El aprendizaje: hay que estar en constante evolución, siempre hay cosas que aprender a nivel empresarial, y a nivel personal. Nosotros dotamos a nuestra plantilla de todo tipo de cursos y todo tipo de ayudas que les beneficien a ellos y sobre todo a la compañía.

Parte III: Reglas del protocolo familiar

El trabajo de la familia

En todas las empresas se establecen una serie de normas con la intención de regular la relación entre la empresa y la familia.

En estas reglas tenemos que englobar a los familiares que trabajan en el presente en la compañía, los futuros familiares que se van a incorporar a la empresa familiar y los trabajadores que son ajenos a la empresa.

Los encargados de realizar las normas son las personas que actualmente están a cargo de la compañía, deben marcar las normas que tendrán que seguir los futuros descendientes que se van hacer cargo de la compañía en el futuro.

En esta compañía se tiene claro quién va ser el principal y más inmediato sucesor, por ello vamos a realizar una serie de preguntas relacionadas con la incorporación del sucesor.

¿Qué nivel jerárquico deberá ocupar la siguiente generación en sus inicios en la empresa?

Ambos socios están de acuerdo que los sucesores deberán entrar ocupando el primer escalón de la empresa, es decir, como un trabajador más, lo que podemos denominar como repartidor, o mozo de almacén. Gerardo y Francisco le dan gran importancia a este paso ya que creen necesario empezar a conocer la empresa desde abajo.

¿Cómo deberá de ser la actitud del sucesor en sus inicios en la actividad?

La actitud que tiene que mostrar el sucesor principalmente será la del compromiso por la entidad, tiene que dar ejemplo a los demás trabajadores de la entidad, teniendo una buena educación y un buen trato con el cliente, proveedores, comerciales, etc.

¿En función de qué criterios se establecerá la retribución del sucesor?

La retribución vendrá pactada por el tipo de contrato que se establezca, en nuestra compañía tenemos como norma que el sucesor entrará como un trabajador más de la entidad y su retribución irá ligada a la categoría profesional que establezca su puesto de trabajo, conforme vaya escalando en la empresa el salario se irá incrementando gradualmente.

¿Qué tipo de formación se exigirá al sucesor?

Los sucesores, tendrán que tener como mínimo una formación básica, también nos afirman que si quieren ascender en la compañía tendrán que obtener una formación superior tipo universitario, será uno de los principales motivos para poder ascender y ocupar puestos de más responsabilidad dentro de la entidad. Nos dicen

que no se le negará la entrada en la compañía a ningún sucesor, pero si afirman que sin una buena y continua formación no podrán acceder a determinados puestos.

¿Tendrán los sucesores prioridad a la hora de ascender en la compañía?

Gerardo y Francisco, tienen claro que sí, pero afirman que para ascender en la empresa tendrán que tener una formación adecuada para ocupar puestos más altos en la entidad, no por ser “familia del jefe” lo van a tener tan fácil.

¿Tendrán los familiares que trabajen en la entidad ciertos privilegios como por ejemplo flexibilidad en los horarios?

No, rotundo. Aquí somos todos iguales, nadie tiene más privilegios que nadie. Los primeros que tenemos que dar ejemplo somos los miembros de la familia que trabajamos en la compañía, independientemente del puesto o categoría profesional que ocupe.

¿Cómo actuaría la compañía ante la marcha voluntaria de uno de los miembros de la familia?

Actuaríamos con total normalidad, no poniendo ningún impedimento, si es cierto que no deseamos la marcha de ningún miembro, pero tampoco podemos obligar a nadie a estar en la empresa si no lo desea o si no está a gusto en ella, ya que pensamos que no beneficia a ninguna de las partes. También afirmamos que siempre tendrá las puertas de su casa abiertas, eso sí podrá perder parte de las condiciones laborales que ya hubiera obtenido teniendo que empezar desde abajo de nuevo.

¿Podrá ser objeto de despido algún miembro familiar?

Por supuesto, si estos no están comprometidos con la compañía y no efectúan correctamente sus funciones dentro de la empresa.

Normas de conducta y conflicto de intereses

Con una buena educación y buen saber estar y comportarse, habría normas que deberían de ser de sentido común, si es cierto que en ocasiones se pueden producir diferencias entre los socios o los trabajadores. Siempre en todas las compañías se establecen una serie de normas en este aspecto, siempre se intenta que se respire el mejor ambiente posible.

En la vida de una empresa siempre se encuentran por el camino conflictos, ya sean por diferentes intereses, opiniones u otro tipo de cuestión, por ello lo mejor es establecer en el protocolo un método de actuación al que acudir para resolver este tipo de problemas de la mejor forma posible, mirando siempre por la empresa como principal afectada.

A continuación, formularemos una serie de preguntas a nuestros encuestados para saber su opinión y como actuarían ellos en algunos casos que les vamos a proponer.

¿Deberán existir normas de conducta como por ejemplo normas con el trato a los clientes, proveedores, comerciales?

Nosotros tenemos claro que nuestra empresa es una empresa de servicios, con lo cual el trato con las personas de nuestro entorno tiene que ser magnifico, todos los que trabajamos somos adultos, todos sabemos que, sin clientes, sin proveedores, sin comerciales no vamos a ningún lado con lo cual la educación y el respeto es la base de nuestro negocio, aunque no tenemos ninguna norma como tal escrita en ningún lado.

¿En el contrato hay cláusulas de confidencialidad?

No tenemos ninguna cláusula de confidencialidad, pero si es cierto que todos los trabajadores son advertidos de las situaciones que cada cliente puede tener, ya que todos los clientes no son iguales para nuestra compañía.

¿Los miembros de la familia podrán tener otras profesiones?

Sí, siempre y cuando no dejen de realizar sus funciones dentro de la empresa ni se solapen los horarios, no ponemos ningún impedimento a ello.

¿Podrán hacer los miembros de la familia uso particular de objetos de la entidad como puede ser el uso del móvil o del vehículo de trabajo?

Actualmente lo hacen, siempre con un control y con responsabilidad, de no ser así se pondrán medidas.

Ámbito financiero

Aquí trataremos diversos temas orientados a la parte financiera de la entidad, cómo se gestiona y que partes se implican en los procesos.

Dividendos: ya comentaron Gerardo y Francisco que ellos reparten el 20% de los beneficios y el otro 80% lo reinvierten en la empresa ya que para ellos es su fuente de riqueza y la empresa si tiene que estar en constante evolución y para ello necesita inversión y financiación.

Préstamos: los gerentes de la entidad afirman que para ellos es necesario acudir a fuentes de financiación, los préstamos es una de ellas al igual que pueden ser líneas de crédito, *confirming* y *factoring*.

Avales: esta parte es muy importante para ellos, ya que nos afirman que su principal proveedor es Heineken España, multinacional que no se pilla los dedos con nada ni con nadie y que para trabajar con ellos te hacen realizar avales por si se producen impagos o deslealtad.

¿Realiza la empresa préstamos a miembros de la familia?

En estos momentos no tenemos ningún préstamo realizado a ningún familiar, pero si en algún caso fuera necesario se estudiaría la situación y se daría una respuesta en consenso con la entidad y teniendo en cuenta la situación económica de la empresa principalmente.

¿Ustedes prefieren pedir un préstamo a la familia o prefieren pedirlo a una entidad bancaria?

Somos de las personas que preferimos no mezclar mucho estos temas y no involucrar a miembros de la familia externos a la entidad en este tipo de cuestiones y preferimos trabajar con entidades bancarias, pero no podemos descartar nunca esta alternativa.

Ámbito de la Propiedad

La propiedad es la base de toda compañía, los acuerdos que se alcanzan acerca de la propiedad en junta general, mediante su derecho a voto por el hecho de ser propietario, son los que guían a la empresa en una dirección u otra, ya que, en este proceso, los propietarios tienen la última palabra de decisión.

La principal cuestión que tienen que plantearse este tipo de empresas sería ¿Quién está capacitado para hacerse cargo de la empresa familiar?, esta pregunta en esta empresa en concreto es peculiar ahora explicaremos el porqué.

Poniéndonos en el peor de los casos, el fallecimiento de alguno de los propietarios, los estatutos junto con el testamento del fallecido, deberían poner de manifiesto, quien pasaría a ser el nuevo propietario y, por tanto, quien tendrá el derecho a voto en la junta general.

Existe el derecho preferente de adquisición, un tema también importante, en este caso la persona afectada puede cambiar su testamento cuando crea necesario. Este tema se tiene que dejar bien consolidado, le preguntaremos a Gerardo como lo tiene pensado hacer él ante su caso de tener un hijo con una minusvalía del 96%.

Cuando entramos en este tipo de cuestiones, es conveniente recurrir a la ayuda de un profesional para tener más conocimiento.

¿Quién puede ser propietario de la empresa familiar?

Tienen claro que su prioridad es que la empresa sea familiar 100%, el mayor tiempo posible, pero no descartan que si la sucesión no quiere hacerse cargo o se presentan buenas oportunidades económicas pedir el voto en junta general para resolver la situación.

Francisco tiene claro que hasta el momento su única hija tendrá el 50% legal de su participación en la sociedad, nos comenta que no tiene previsto tener más familia, recuerda que su hija tiene 7 años y el 44, con lo cual tienen tiempo para decidir qué pasará con su parte.

Por otra parte, Gerardo tiene una situación peculiar, en este aspecto, ya que tiene 56 años, y se le presentan otra serie de problemas que deberá de resolver. Gerardo tiene claro que su hijo de 29 años con discapacidad no está en plenas condiciones

psíquicas y mentales para ser sucesor de la compañía. También tiene claro que su hijo de 26 será el principal sucesor. Su hijo ha formado parte de la entidad con la edad mínima legal para poder trabajar, conoce la empresa desde los escalones más bajos se ha formado en materia empresarial para poder acceder a posiciones superiores y está en plenas facultades para coger las riendas.

Pregunta dirigida a Gerardo sobre su descendencia:

¿Tiene pensado como hará el reparto de las participaciones entre sus dos hijos?

Gerardo afirma que es una cuestión que está en estudio por parte del matrimonio, él busca en todo momento la protección de su hijo, actuará de forma legal a ley y en todo momento sus actuaciones irán encaminadas a buscar los beneficios que más convengan a la familia y en especial a su hijo.

¿Contempláis la posibilidad de que haya usufructuarios de la familia política?

Solo contemplan la posibilidad de que sean los cónyuges.

¿En caso de vender, quien tendría derecho a comprar?

Les gustaría que, en caso de venta, principalmente, lo ofrecerían al otro propietario que se haría administrador único. Pero, también nos comentan que lo ofrecerían a otros miembros de la familia por si quisieran unirse a la compañía.

Parte IV: Aprobación, puesta al día y legalidad del protocolo.

Para concluir la última parte del protocolo familiar, vamos a redactar una serie de preguntas con las que cerraremos nuestra entrevista a los propietarios de la empresa familiar “Distribuciones Sanz Aybar. S.L.”

Una vez puestas todas las cuestiones encima de la mesa y teniendo claro que camino vais a tomar:

¿Cómo se tiene que ratificar el protocolo familiar de la empresa?

En nuestro caso somos dos los propietarios de la empresa, con lo cual, llegar a un consenso es más fácil que otras entidades con más propietarios.

¿Creéis que sería conveniente incluir a trabajadores y familiares para la aprobación del protocolo?

Somos conscientes de que todas las opiniones valen, por lo que sí que haremos reuniones con el resto de familiares y trabajadores para ver otros puntos de vista que a los propietarios se nos pueden escapar.

¿Es necesario actualizar el protocolo cada cierto tiempo?

Los tiempos cambian, las leyes cambian, las situaciones familiares cambian, si se da algún tipo de circunstancia que conlleve actualizar el protocolo será necesario volver a redactarlo y adecuarlo a cada momento.

En este caso si no se llegara a un acuerdo en protocolo entre los dos socios, ¿Cómo actuaríais?

Como hemos mencionado anteriormente en caso de no haber acuerdo, se pediría la opinión de familiares, comenzando por antiguos propietarios y continuando por los futuros, buscando así confluir todos en cada una de las decisiones, para así remar todos en la misma dirección.

4. CONCLUSIONES

Una vez terminada la parte teórica y la parte práctica es hora de comentar las conclusiones a las que he llegado para finalizar mi proyecto:

Todas las fuentes a las que he acudido coinciden en que las empresas familiares son una parte más que importante de la economía de un país, en la mayoría de los países las empresas familiares aportan riqueza, empleo, sostenibilidad y numerosas aportaciones que hacen que la economía de un país funcione.

La empresa familiar, como su propio nombre indica, es el nexo entre una empresa y una familia, esto conlleva a que su gestión no es nada fácil, diría yo que es más complicada de gestionar, que una empresa estándar, en la que no haya participación de la familia. Esto deriva en un doble conflicto, por un lado, tenemos que saber gestionar la empresa, y por otro lado la familia. Es aquí donde vemos en la mayoría de las fuentes consultadas que afirman que la mayor parte de las empresas familiares no son capaces de pasar de la tercera o cuarta generación.

Las empresas familiares, podemos decir que detrás de ellas, aparte de la familia y la empresa se esconde un sentimiento por algo que ha logrado tu familia y que nadie quiere que se pierda. Uno de los principales problemas que se le presenta a este tipo de empresas es el de la sucesión. Dar paso a la siguiente generación nunca es fácil, principalmente porque para el fundador es algo que ha constituido dedicándole mucho esfuerzo. Hay que tener claro los procesos por los que se han de pasar y cuando el fundador debe tomar la decisión del retiro, decisión que nunca es fácil y que en muchas ocasiones se prorroga demasiado en el tiempo.

Como hemos podido comprobar, si se tiene claro hacia donde se quiere llegar, si se consuman los tres puntos básicos como son el protocolo familiar, la estructura de gobierno y la planificación de la sucesión podemos decir que se va por buen camino. Tener una buena planificación de futuro no nos garantiza el éxito, pero si nos puede conducir hacia él y evitarnos muchos problemas internos que afectan tanto a la empresa como a la familia.

Empezando por el Instituto de Empresa Familiar y terminando por cualquier profesional que trabaje en el entorno de este tipo de empresas, nos vienen a decir que es necesario tener un protocolo familiar de actuación, que permita redactar normas y procedimientos para regular el marco familiar y empresarial. La comunicación dentro de este tipo de empresas es fundamental para su continuidad.

En mi análisis he tomado una empresa familiar del sector servicios de Castilla La Mancha, una empresa muy conocida en su zona y con muy buenas opiniones dentro de su ámbito. El fundador y su segunda generación me trataron de una forma excelente, y sin ponerme en ningún momento ningún impedimento para tratar ciertos temas más personales. La entrevista fue tratada de forma directa con los propietarios, en varias reuniones dentro de sus instalaciones. En ellas tras conocer sus situaciones empresariales y familiares, centré mi atención en el tema del protocolo familiar y la sucesión, ya que eran temas que no habían tratado nunca y del cual tenían poco conocimiento. Durante la entrevista les puse en conocimiento de ciertos temas que no tenían mucha idea de cómo abordarlos, mis recomendaciones les fueron útiles y se comprometieron a intentar aplicarlas en un futuro.

Para terminar, quiero poner de manifiesto que la realización de este trabajo, me ha aportado conocimientos que me servirán en un futuro a la hora de poder emprender un proyecto. La empresa familiar en estudio es una empresa que me toca de una forma directa a mi situación, ya que soy el candidato principal para la sucesión, el estar en contacto con todas estas cuestiones me ha hecho reflexionar sobre el futuro de la compañía y hacia donde queremos llegar.

Teniendo una buena base una buena formación y los apoyos necesarios para continuar, pondré todo lo que esté en mis manos para que la siguiente generación lleve a la empresa al éxito total y no a la desaparición. Cuento con el apoyo de toda mi familia y de los trabajadores ellos confían en mi persona y me ven capacitado para seguir con este gran proyecto.

Quiero concluir este trabajo con una cita celebre del Donald M. Kendall, CEO de Pepsi desde 1971 a 1986

“EL ÚNICO LUGAR DONDE EL ÉXITO VIENE ANTES QUE EL TRABAJO
ES EN EL DICCIONARIO”

BIBLIOGRAFIA

1. Casillas, Díaz, Rus y Vázquez: 2ª edición 2014 “*La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*”. España: Paraninfo.
2. Gallo. Miguel. A (2008), “*Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*”
3. Gallo. Miguel. A y Ward. John (1991), Protocolo Familiar. “*Nota Técnica de la división de Investigación del IESE DGN-448*” Barcelona.
4. Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. & Lansberg, I. (1997) “*Empresas Familiares. Generación a generación*”. México: McGraw Hill.
5. Gimeno. A (2006) “*Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos*”, ESADE, Family Business Knowledge, IEF, pp. 18.
6. Instituto de Empresas Familiares y la Red de Cátedras de Empresas Familiares (2016), “*La Empresa Familiar en España*”. Disponible on line: <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/noticias/jaen-crea-su-directorio-de-empresas-familiares/>
7. Modest Guinjoan Farré, Josep M. (2009) “*El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*”. España: Ediciones Díaz de Santos. Disponible on line: http://books.google.es/books/about/El_empresario_familiar_y_su_plan_de_suce.html?id=Q9fWxJhDIkUC
8. Pavón. M (2018) “*La sucesión en la empresa familiar; un proceso complejo*”. Disponible on line: <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/sucesion-en-la-empresa-familiar/la-sucesion-en-la-empresa-familiar-un-proceso-complejo/>
9. Pérez. O. (2015) “*¿Qué son los planes de sucesión en las empresas?*” Disponible on line: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas>

10. Pueyo. R (2017) “*Barómetro Europeo de la Empresa Familiar*”. Disponible on line: www.kpmg.es
11. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado, 161, de 3 de Julio de 2010. Pp. 35 y ss. Disponible on line: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544&tn=1&p=20181229&acc=Elegir>
12. Rodríguez Día, Rafael: “*El protocolo familiar, ¿sí o no?*”. Editado en 2012. Disponible on line: <http://www.acefam.org/wp-content/uploads/13-02-13-AT-Canarias-Libro-El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz.pdf>
13. Schein. Edgar H (1987) “*Organizational Culture and Leadership*”.
14. Vallejo. M (2013) “*Datos de sociedades Jienenses*”. Disponible on line: <https://www.ideal.es/jaen/v/20130425/jaen/solo-empresas-familiares-llega-20130425.html>

Páginas web

1. www.iefamiliar.com/web/es/
2. www.kpmg.com/ES/es/ActualidadyNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/estudio-barometro-europeo-empresa-familiar.pdf
3. <http://www.aefclm.es/index.asp?iden=4>
4. <https://www.pacorabadan.com/2013/11/la-organizacion-de-la-empresa-familiar/>

Fuentes periodísticas:

1. <https://www.dclm.es/noticias/46465/un-analisis-pionero-sobre-la-situacion-de-la-empresa-familiar-en-espana-y-en-castilla-la-mancha>
2. <http://diariodigital.ujaen.es/node/34153>