



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLANES DE SUCESIÓN Y PROTOCOLOS EN EMPRESAS FAMILIARES

Autor: Patricia Fernández-Bujarrabal Herrero
Tutor: Rafael Vara García

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	3
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	4
1. Objetivos y temática	4
2. Metodología	4
3. Estructura.....	5
CAPITULO II: LA EMPRESA FAMILIAR.....	5
1. Aproximación a las empresas familiares	5
<i>a. Definición</i>	<i>5</i>
<i>b. Principales caracteres.....</i>	<i>6</i>
<i>c. Fines y naturaleza</i>	<i>7</i>
<i>d. Contexto actual.....</i>	<i>7</i>
2. Estructura de poder en la empresa familiar	9
<i>a. Un gobierno corporativo</i>	<i>9</i>
<i>b. Ejecutivos externos</i>	<i>11</i>
<i>c. Modelo de los tres círculos.....</i>	<i>14</i>
2. Maduración del negocio	16
CAPITULO III: LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	21
1. Concepto y factores de resistencia a la sucesión	21
2. Estrategia ideal de sucesión: guía para la elaboración de un Plan de sucesión	22
<i>a. Características básicas formales.....</i>	<i>23</i>
<i>b. Etapas</i>	<i>23</i>
i. Preparación del sucesor	23
ii. Preparación de la organización: traspaso de la dirección	26
iii. Desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia	27
iv. Retiro del fundador	28
3. Protocolos familiares	29
<i>a. Fundamentos que definen la necesidad de su elaboración</i>	<i>30</i>
<i>b. Naturaleza jurídica.....</i>	<i>30</i>
<i>c. Contenido.....</i>	<i>31</i>
CAPITULO IV: ESTRATEGIA APLICADA: CASO GLS.....	32
1. Historia del negocio familiar y cambio de generación	32
2. Reconducción de la segunda generación	34
CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN.....	37
Bibliografía	39

RESUMEN

Un activo de gran relevancia para la economía española es el papel que juegan las empresas familiares tanto en su impacto en el mercado laboral como en el PIB. Ahora bien, su continuidad a lo largo de los años es escasa, no consiguen triunfar las generaciones venideras, llevándolas a la quiebra por no haber planificado la sucesión de las mismas, así es como de cada 100 empresas familiares, sólo 15 perduran en la tercera generación. Así pues, en este trabajo presentamos un modelo de estrategia a implantar en una empresa familiar para llevar a cabo su sucesión y poder continuar con su actuación y desarrollo. De esta forma, se hace especial hincapié en la importancia de la elaboración de un Protocolo Familiar para una sucesión satisfactoria, aplicando dichas investigaciones a un caso real de una sucesión empresarial.

ABSTRACT

An asset of great relevance for the Spanish economy is the role played by family businesses both in terms of their impact on the labour market and on GDP. However, their continuity over the years is scarce, and they do not succeed in the coming generations, leading them to bankruptcy due to a lack of succession planning, out of every 100 family businesses, only 15 survive into the third generation. Therefore, in this paper we present a strategy model to be implemented by a family business in order to carry out its succession and to be able to continue with its performance and development over the years. In this way, special emphasis is placed on drawing up a Family Protocol for a successful succession, applying this research to a real case of a business succession.

PALABRAS CLAVE

Empresa Familiar, sucesión, Protocolo Familiar, familia, propiedad, planificación, plan de sucesión, gobierno corporativo.

KEY WORDS

Family business, succession, Family Protocol, family, ownership, planning, succession plan, corporate governance.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1. Objetivos y temática

El trabajo de investigación que presentamos se centra en analizar las empresas familiares y la estrategia empresarial ideal a implantar en ellas para poder llevar a cabo un plan de sucesiones satisfactorio, siendo uno de los problemas principales que impide la continuidad de las mismas a futuras generaciones (González Hernández, 2010).

Se pretende informar al lector sobre la temática expuesta con la consecución de los siguientes objetivos:

- Comprender el concepto y diferenciación de la empresa familiar, así como la estructura de poder y gobierno que presenta.
- Conocer las diferentes fases y etapas que atraviesa una empresa familiar, entendiendo su crecimiento y desarrollo.
- Relacionar la maduración del negocio con la problemática sucesoria para poder identificar la importancia del problema sucesorio en las empresas familiares de hoy en día.
- Exponer la estrategia ideal para la elaboración de un plan de sucesión y de un Protocolo Familiar.

2. Metodología

El presente trabajo se ha elaborado en base a una metodología cualitativa, analítica y descriptiva. La búsqueda de diferentes conceptos, modelos y estrategias me han permitido desarrollar un análisis detallado y teórico de la empresa familiar, así como la delimitación de una estrategia ideal para enfrentarse a la sucesión en este tipo de empresas. Por lo tanto, se ha llevado a cabo una investigación totalmente inductiva ya que analizando la información pertinente se han elaborado las diferentes partes del trabajo.

Asimismo, se ha recopilado información accediendo a libros de investigación de autores influyentes y expertos en el tema a tratar, permitiéndome acceder a artículos doctrinales de importancia dispuestos en la bibliografía de dichos libros. A su vez, me he remitido a la búsqueda de información en Google *Scholar* o revistas empresariales reconocidas.

Se ha tratado de atender a aquellas fuentes de información más actuales y, a su vez, aplicarlas a los objetivos y cuestiones enmarcadas en el presente trabajo.

3. Estructura

El presente trabajo se ha estructurado en tres partes, la primera relativa a la empresa familiar en su conjunto, la segunda atendiendo a la sucesión de la misma y, por último, la aplicación de los conceptos tratados a un caso real.

En la primera parte, se delimita el concepto de empresa familiar y su contexto actual. A su vez, se hace una revisión exhaustiva de la estructura de poder que forman estas empresas, haciendo hincapié en la necesidad o no de los ejecutivos externos, así como enmarcar las fases que atraviesan con su desarrollo y maduración.

En la segunda parte, se atiende a todos los detalles que ha de tener un plan de sucesión como estrategia ideal de continuidad de la empresa con el paso de las generaciones, destacando la importancia de la elaboración de un Protocolo Familiar para que la estrategia sea posible.

Finalmente, el último punto refleja dicha estrategia en un caso real en la sucesión de la empresa, así como la presentación de ciertas sugerencias para que la sucesión prevista en el caso hubiera sido más fructífera.

CAPITULO II: LA EMPRESA FAMILIAR

1. Aproximación a las empresas familiares

a. Definición

Aun existiendo un enorme estudio de este tipo de empresas, no hay un consenso a la hora de determinar una definición única para las mismas. Ciertamente es que, en 2008, el actual European Family Business (EFB) y el Board del Family Business Network (FBN) trataron de delimitar este concepto con ciertos requisitos. Así pues, la definieron como una compañía en la que, sin importar su tamaño, la mayoría de los votos son propiedad de la persona que fundó la compañía, o de su familia, y al menos, un individuo de la familia participa en el gobierno de la compañía, es decir, forma parte del Consejo de Administración. En caso de tratarse de una empresa cotizada, se requiere que el que fundó la empresa o sus familiares posean al menos un 25% de los derechos de voto a los que da derecho el Capital Social (Instituto de la Empresa Familiar, 2021).

Ahora bien, además de los requisitos previos que son ciertamente más cuantitativos, es necesario también que la empresa tenga un carácter verdaderamente familiar. Entre los expertos e investigadores en este punto existe un consenso total ya que está comprobado

que la presencia y el espíritu familiar hacen que este tipo de empresas se diferencien mucho a la hora de tomar decisiones estratégicas. Por tanto, reflejan características únicas en sus estrategias de diversificación, políticas de retribución de directivos, estructuras de capital y demás acciones del día a día. De este punto en concreto es donde se forma realmente una empresa familiar, diferente a cualquier otra, la cual resalta por sus diferentes caracteres que exponemos a continuación (Cruz Serrano & Nuñez Letamendia, 2012).

b. Principales caracteres

Cierto es que este tipo de empresas se ven caracterizadas por muchas peculiaridades, que las convierten en las preferidas de algunos y temidas por otros.

Últimamente, ha cobrado especial importancia la **riqueza socioemocional** que destaca en estas empresas, refiriéndose a los beneficios no financieros que impactan a los accionistas familiares, entre ellos el control y la influencia en las decisiones, la identificación con la identidad de la empresa, el fuerte deseo de continuidad, etc (Cruz Serrano & Nuñez Letamendia, 2012). Bajo la premisa de esta riqueza socioemocional, en estas empresas se toman numerosas decisiones sin una lógica económica, sino familiar, con el objetivo de preservar el legado.

Gómez-Mejía, *et al.*, (2007) denominan al legado acumulado como riqueza socioemocional, el cual captura el valor relacionado al afecto de la familia por mantener la propiedad y el control de la empresa.

Así pues, se ve caracterizada por la interconexión y vinculación directa que tienen la empresa y su propiedad, esto quiere decir que se verá siempre influida por los valores e ideales de los fundadores en su modo de funcionamiento y desarrollo y crea un **vínculo emocional** que caracteriza la cultura de la empresa.

Ello conlleva a que su gestión financiera y estratégica sea **conservadora** y se preocupen mucho por la responsabilidad social, implicándose en la comunidad que trabajan y con los empleados, que el ambiente de trabajo sea excelente y de calidad, al igual que sus condiciones. De esta manera, gozan de una estructura de poder diferenciada en su mayoría por un gobierno corporativo, el cual explicaremos más adelante.

Una característica única que comparten todas las empresas familiares es la **sucesión**. Numerosos expertos coinciden en que es la cuestión más importante y la problemática más difícil a la que se enfrentan los propietarios. Muy pocas empresas sobreviven a la

transición entre la primera y la segunda generación, y aún menos a la tercera generación. La mayoría de las empresas familiares vienen marcadas por el hecho de que “el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran” (González Hernández, 2010). Ahora bien, la sucesión no debe verse como un acontecimiento único sino un proceso de múltiples fases que se extiende a lo largo del tiempo y que se ve afectado por muchos factores. Por ello, vamos a tratar en este trabajo este punto de manera extensa, debido a la controversia que genera.

c. Fines y naturaleza

En este apartado se pueden disgregar dos finalidades, por un lado, la de la empresa y por otro, la de la familia. El fin directo de la empresa se centra en el valor económico, crear beneficios y productividad. Por otro lado, el de la familia se centra en el desarrollo y maduración de sus miembros de manera individual y colectiva. Al fin y al cabo, la empresa es una sociedad y la familia una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y en la familia cada uno es considerado por ser quien es (Goyzueta Rivera, 2013).

Aún así, más adelante presentaremos un Modelo donde se delimitan los fines, intereses y objetivos que persigue cada grupo formado dentro de una empresa familiar (la Familia, la Empresa y la Propiedad).

Como hemos venido expresando con sus principales caracteres, la importancia de la familia y sus valores va a hacer que acaben dominando los criterios de la familia sobre los criterios empresariales a la hora de tomar decisiones.

En efecto, esta actuación surge naturalmente del hombre, recibiendo los primeros patrones de socialización y cuyas normas se van formando por los roles desempeñados en la familia y aportando las diferentes personalidades a la organización y desarrollo de la empresa (Goyzueta Rivera, 2013).

d. Contexto actual

Hoy en día, la relevancia de las empresas familiares ha aumentado exponencialmente convirtiéndose en las organizaciones con más volumen de facturación y creación de empleo a nivel global (Instituto de la Empresa Familiar, 2019).

Según datos del Instituto de la Empresa Familiar, en España hay un porcentaje muy alto, un 89% de las empresas españolas son familiares, eso quiere decir que supone uno de los

mayores activos de nuestra economía ya que se estima que ese porcentaje representa a un 1,1 millón de empresas. Por consiguiente, es el medio por el cual más empleo se genera. Hoy en día, crean un 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y generan el 57,1 del PIB del sector privado (PricewaterhouseCoopers, 2021).

Además, en la Unión Europea estamos ante cifras exorbitantes, se estima que hay 14 millones de empresas familiares, generando 60 millones de empleos en el sector privado (Corona, 2005).

Es necesario puntualizar su actuación durante la pandemia y respecto al Covid-19, siendo esta etapa un punto de inflexión en todos los ámbitos de la actualidad. Además de haberse tratado de una crisis sanitaria, estamos ante una crisis económica, la cual ha puesto en peligro la supervivencia de muchas empresas, sobre todo aquellas con menor magnitud, ya que sobrevivir a una crisis no se trata solo de superarla en el aspecto financiero sino de continuar y proteger la tradición, el legado y la cultura familiar (PricewaterhouseCoopers, 2021, pág. 15). En muchas ocasiones, estas crisis suponen un punto a favor para los planes de sucesiones en las empresas porque los propietarios empiezan a mirar más a largo plazo para que esta sobreviva y poder pasarla a la siguiente generación. En estas situaciones, las ganancias y beneficios financieros pasan a un segundo plano si es necesario para aumentar las posibilidades de supervivencia (Minichilli, Brogi, & Calabrò, 2016).

Por tanto, gracias a esta pandemia las empresas familiares se han dado cuenta en una mayor medida la importancia de apoyarse en las estrategias a largo plazo y en los empleados leales, aquellos que son irremplazables. De esta forma, el hecho de recurrir a ejecutivos externos con talento en vez de apostar por alguien de la familia que no está preparado se ha vuelto muy relevante.

Así pues, además de estos puntos que se han visto fortalecidos por la crisis pandémica, se une el sentido de la responsabilidad sobre los empleados. Después de una época dónde todo el mundo ha sufrido en mayor medida, las empresas y sus directivos han tenido que preocuparse por ello, ya no solo las medidas de seguridad pertinentes, sino también por el estado mental y psicológico de los empleados. Esta fase ha hecho, mayoritariamente, que los directivos formen una relación más cercana con sus empleados, y, por tanto, el bienestar aumente, así como la comunicación.

Finalmente hemos de mencionar uno de los avances que más ha provocado esta pandemia, la digitalización. Todas las empresas han tenido que, forzosamente, mejorar sus sistemas tecnológicos dando paso a una nueva era donde el teletrabajo pasa a un primer plano y la capacidad de digitalización de las empresas es un plus muy grande (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011).

2. Estructura de poder en la empresa familiar

a. Un gobierno corporativo

La estructura que forma a una empresa familiar es una de sus mayores diferenciaciones. Esta se ve caracterizada, en su mayoría por un gobierno corporativo, que podríamos definir como un conjunto de reglas y mecanismos que regulan las relaciones entre los propietarios, el Consejo de Administración y todos los demás involucrados (empleados, clientes, proveedores, terceros) velando por una misma Visión y un conjunto de Valores que deben perdurar en el tiempo, asegurando el traspaso a generaciones futuras (Plaza, 2020).

Ahora bien, este gobierno lleva consigo una serie de riesgos, entre ellos, los problemas de agencia, debido a las relaciones que hay entre aquellos directivos que son propietarios, los miembros de la familia, y aquellos que no lo son. Esto da lugar a numerosos conflictos ya que los propietarios toman decisiones sobre sus propios bienes e intereses, y al final los directivos que no lo son, no ponen en peligro sus intereses privados, por ello puede darse la situación de que no piensen en la mejor decisión para la organización, sino para ellos mismos. Al fin y al cabo, así es como se formó la Teoría de Agencia por los autores Berle y Means (1932) y Coase (1937) a principios del siglo XX, como una de las teorías más importantes en el ámbito de la dirección de empresas.

Por consiguiente, dichos problemas de agencia han sido objeto de estudio por numerosos investigadores y expertos de este tipo de empresas, enfocando un primer problema en torno a cuando los intereses de la familia difieren de los de los inversores no familiares, a los cuales se les podrá imponer fácilmente la voluntad de la familia debido al poder que tienen frente a los propietarios minoritarios en vista de los derechos a voto que poseen. Entre estos intereses de los familiares se engloban, en mayor medida, los objetivos no económicos, tales como dar puestos de trabajo a otros miembros de la familia, objetivos que veremos delimitados a continuación en la presentación del modelo de los tres círculos.

Además, en estos gobiernos corporativos también se da la situación en que los directivos familiares conservan su puesto mucho más tiempo del que corresponde respecto a su rendimiento, permanecen en el puesto siete años más que los no familiares cuando la probabilidad de fracaso de la empresa es muy alta (Gómez-Mejía, Núñez-Nickel, & Gutierrez, 2001). Asimismo, McConaughy (2000) en su estudio descubrió que la permanencia de los miembros de la familia como ejecutivos es mayoritariamente mas larga que la de los no familiares, 17 frente a 6 años.

Como resultado de estos problemas de agencia se ven afectados dos partes del gobierno corporativo: el Consejo de Administración y los incentivos para la directiva (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011, pág. 675).

En cuanto al Consejo de Administración, sus principales funciones se basan en la supervisión y ayuda a los directivos. La supervisión que llevan a cabo es un concepto central de la Teoría de Agencia para evitar comportamientos fuera del interés propio de la organización. Ciertamente es que, en las empresas familiares, siendo la familia la propietaria mayoritaria, el Consejo se puede volver un método de ayuda y apoyo a sus preferencias. Esto es en vista de que los miembros de la familia o sus representantes suelen ocupar la mayoría de los puestos del Consejo, y los que no están ocupados por ellos, suelen proceder de una influencia indirecta.

Ahora bien, la mayoría de los expertos en Consejos de Administración cuestionan esta estrategia, ya que una mayor influencia familiar en el consejo y una ausencia de directivos externos suele dar lugar a una diversificación y a unos resultados prioritariamente negativos. Así es como se demuestra en el estudio de Chen y Hsu (2009, pág. 348) en el que las empresas con un alto nivel de propiedad familiar pueden aumentar la inversión en I+D cuando el director general y el presidente del consejo no son el mismo, o cuando se incluyen más personas externas en el consejo. Así pues, se tratará posteriormente el papel de los ejecutivos externos en las empresas ya que influye enormemente en la estrategia de sucesión elegida por los propietarios.

Por otro lado, respecto a los incentivos que se ven afectados por los problemas de agencia, es necesario subrayar el beneficio de la duda que se da a un directivo cuando forma parte de la familia, ya que en caso de que haya una mala estrategia o resultados negativos se intenta atribuir a factores externos e incontrolables y no al rendimiento del propio directivo. Esta situación es consecuencia del “colchón familiar” que se forma en torno al directivo y le puede llevar a un desprestigio desde un punto de vista externo y en el

mercado laboral, que, teniendo tanto resultados negativos como positivos, no se ven valorados los objetivos conseguidos como propios sino debido a los lazos familiares. De ahí que, los incentivos en directivos familiares no sean tan importantes y se vean reducidos debido a los vínculos emocionales, y a ese “colchón familiar” que nos referíamos previamente, el cual hace que sea mantenido en un puesto de alta dirección más a largo plazo de lo normal.

En consecuencia, tras ver el funcionamiento de un gobierno corporativo a manos de ejecutivos miembros de la familia, conviene estudiar detalladamente y preguntarse si, para la dirección de este tipo de empresas es mejor un ejecutivo externo, aquel que no tiene lazos familiares tanto para lo bueno como para lo malo. Por ende, a continuación, expondremos si la inclusión de este tipo de trabajadores en estas empresas es un punto a favor o en contra para su gerencia.

b. *Ejecutivos externos*

Para comenzar con la argumentación de dichos ejecutivos, me ha parecido conveniente introducir con la siguiente frase, elaborada por el Instituto de la Empresa Familiar: “*En el 90% de los casos, el CEO de la empresa pertenece a la familia propietaria. A la hora de la sucesión, tan importante es la pertenencia a la familia como la experiencia profesional en la empresa.*” (Instituto de la Empresa Familiar, 2019)

Por consiguiente, en dicha afirmación podemos ver los dos lados opuestos objeto de la cuestión; tan importante es *la pertenencia a la familia* como *la experiencia profesional*. Así pues, nos preguntamos, desde un punto de vista sucesorio y estratégico a largo plazo, ¿Qué pesa más, los lazos y valores familiares, o la renovación de la empresa con nuevos ejecutivos con gran experiencia?

La entrada de un nuevo ejecutivo que no forme parte de la familia puede aportar ventajas e inconvenientes, los cuales estudiamos a continuación.

Tal y como observaremos más adelante en las etapas por las que atraviesa la empresa, en la maduración del negocio para la continuidad de la empresa, es necesario la inclusión y contratación de ejecutivos ajenos a la familia. Esto es debido a la complejidad de las decisiones que va aumentando con el crecimiento del negocio y necesita la ayuda de nuevos talentos para mantener ese crecimiento.

La dificultad en estas decisiones puede darse debido a varios escenarios, los cuales son recurrentes en el día a día de las empresas familiares.

- **Dificultades internas.** Problemas familiares, tales como disputas familiares, cuestiones sucesorias o nuevas generaciones sin las habilidades suficientes requeridas para los puestos directivos. Si se pretende que no influyan en el negocio será imprescindible contratar a un directivo ajeno a la familia que no se vea presionado por los problemas familiares (Casillas Bueno, Diaz Fernandez, Rus Rufino, & Vazquez Sanchez, 2014).
- **Dificultades externas.** Problemas financieros o de mercado en los que sea necesario una renovación del gobierno corporativo o de su estructura incorporando nuevos expertos para impulsar el desarrollo y la continuidad de la empresa (Casillas Bueno, Diaz Fernandez, Rus Rufino, & Vazquez Sanchez, 2014).
- **Expansión internacional.** En esta situación es diferente porque la decisión de contratar a un ejecutivo externo se da de una manera más voluntaria, premeditada y estudiada por la familia, sin una “causa justificada”, pues se encuentran en una fase de crecimiento exponencial donde, en vez de encargarse ellos de externalizar el crecimiento empresarial, apuestan por profesionales externos (Casillas Bueno, Diaz Fernandez, Rus Rufino, & Vazquez Sanchez, 2014). En general, esta situación se da con menor regularidad, ya que en pocas ocasiones los familiares deciden ceder el control de la empresa justo en un momento de crecimiento y beneficios, sino que suele darse una cesión de control cuando se atraviesa una época de decadencia.

Ventajas de su inclusión

En cualquiera de estos escenarios presentados, la inclusión de un ejecutivo externo puede proporcionar nuevas competencias y diferentes prácticas de gestión para mejorar la eficacia y rentabilidad generando un cambio beneficioso en la empresa. Aún así, no solo aportan nuevas habilidades sino credibilidad, ya que, a la hora de expandirse, los inversores pueden insistir en la contratación de nuevos talentos como requisito para aportar capital a la empresa y también pueden ser atractivos para nuevas generaciones. Además, pueden reducir la carga en los fundadores en tareas cotidianas permitiendo que estos se centren en estrategias a largo plazo para desarrollar acertadamente el futuro que quieren para la empresa (PricewaterhouseCoopers, 2021).

Asimismo, los lazos emocionales que unen al ejecutivo familiar con la empresa pueden causar una desventaja en su gestión, llevando a cabo acciones más cautelosas de lo que deberían y los ejecutivos externos son capaces de tomar los riesgos que aquellos otros no asimilarían. Diversas investigaciones demuestran el impacto positivo que surge en las

empresas cuando sustituyen un ejecutivo familiar por un ejecutivo externo (Bennedsen, Perez-Gonzalez, & Wolfenzon, 2007).

Desventajas de su inclusión

A pesar de todo ello, los fundadores suelen gestionar su empresa con pasión y perspicacia. Normalmente no se suele conseguir una gestión tan arraigada en un ejecutivo externo, así pues, en la dirección del ejecutivo familiar influye una parte más subjetiva, mientras que la dirección de un ejecutivo externo será totalmente objetiva, basada en experiencia y en los datos de crecimiento de la empresa. Del mismo modo, mantener la propiedad y la gestión de la empresa unidas puede incluir numerosas ventajas tales como un mayor rendimiento por intereses personales o evitar la desmotivación de los trabajadores veteranos que más aportan valor a la empresa por un cambio de valores empresariales. Por lo tanto, apostar por directivos internos y familiares aporta estabilidad y continuidad, caracteres muy valorados en el ámbito laboral de las empresas, a diferencia de la entrada de un directivo externo, el cual tendrá dificultades para adaptarse a la cultura de la empresa

Ahora bien, haciendo un balance de las ventajas e inconvenientes mostradas, si el ejecutivo familiar actual ejerce su posición de gestión empresarial de manera correcta, y se encuentra en una situación de necesidad, procederá a una transición en la empresa, la cual aportará más beneficios que obstáculos. Así pues, atendiendo a las dos posibilidades (que se quede el actual ejecutivo, o la inclusión de uno externo) y suponiendo que ambas devienen en un camino positivo, tanto la transición a otro ejecutivo como la larga estancia del presente, siempre (o casi siempre) aportará más beneficios a largo plazo el camino en el que se ha incluido un nuevo ejecutivo.

Dicho esto, remitiéndonos a la afirmación con la que comenzábamos el apartado, nos preguntamos, ¿por qué actualmente en el 90% de las empresas familiares el CEO pertenece a la familia propietaria?

La respuesta más acertada probablemente atiende a la dificultad en la transición y la decisión de cambio a un ejecutivo externo, principalmente en aquellos escenarios que es necesario debido a una cuestión sobrevenida, por dificultades internas o externas. Es una transformación difícil que numerosas empresas no se atreven a aplicar o que lo hacen de una manera errónea que les puede introducir a una crisis estructural, así como veremos

en el apartado referido a las etapas de la empresa. Supone una pérdida de control para ellos y, por tanto, una preocupación máxima sobre el devenir de la decisión.

En suma, la inclusión de un ejecutivo externo, si se gestiona adecuadamente, trae numerosos beneficios y ventajas, pero, actualmente, la concepción de gobierno corporativo, la ambición de poder por parte de los empresarios y el control sobre la empresa de los familiares hace complicada una transición de poder. Atendiendo a todas las circunstancias, una solución posible para enfrentar estas situaciones y que, se suele dar frecuentemente, es la inclusión de consejeros externos, es decir, la introducción de nuevos miembros en el Consejo de Administración que no formen parte de la familia propietaria, aportando así un punto de vista externo y objetivo sin la necesidad de atravesar la transición de poder en la dirección general. De esta manera también se evitarían los problemas de agencia mencionados anteriormente respecto al Consejo de Administración, en los que el directivo también tenía influencia plena en el Consejo debido a que los miembros son familiares o cercanos, lo cual concluía en no recibir las opiniones objetivamente y de forma tajante.

c. Modelo de los tres círculos

En todo momento nos estamos refiriendo a las palabras Empresa, Familia y Propiedad como el principio de la cuestión, y para saber realmente la función de un gobierno corporativo o de un ejecutivo externo, se han de delimitar los fines e intereses que busca cada persona en la empresa.

Así pues, es oportuno presentar este tipo de modelo siendo un clásico a la hora de explicar el funcionamiento de la empresa familiar. Por ello, he visto preciso exteriorizarlo de tal forma que facilite la comprensión de la relación entre estos tres conceptos como parte de la estructura que forman estas empresas, una vez habiendo expresado lo que el gobierno corporativo significa envolviendo a los tres conceptos. (Cambridge. Family Enterprise Group, 2022)

El modelo de los tres círculos es un modelo desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis en 1982, uno de los más utilizados en la enseñanza de este tipo de empresas, el cual explica la relación entre tres círculos de influencia: la Familia, la Propiedad y la Empresa. El primero se refiere a todos los miembros de la familia; el segundo, a todos los accionistas que poseen parte de la empresa; y el tercero, comprende todas aquellas personas que trabajan dentro de ella y reciben un sueldo. Así pues, se podrían englobar

los conceptos expuestos anteriormente como representación de los círculos; el ejecutivo externo representa la Empresa, y el gobierno corporativo, la Propiedad (Sánchez-Alzate & Cortés, 2019).

Asimismo, tal y como nos presenta Goyzueta Rivera en su estudio (2013), como la relación entre los tres círculos varía mucho dependiendo de las características y circunstancias que disponga, en 1997, Gersik, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg, desarrollaron el modelo incluyendo en detalle las relaciones en sí mismas de los tres círculos, por ejemplo, tanto la postura de un familiar trabajando en la empresa pero no propietario (4) como un accionista no familiar que forma parte del desempeño de la empresa (5). De esta manera, nos encontramos con siete papeles en la empresa a los que se les pueden definir sus intereses y sus objetivos, como ayuda estratégica para la empresa y que es de gran utilidad práctica tanto por su fácil comprensión como por la delimitación que nos permite hacer de los objetivos que tiene cada individuo en la empresa.

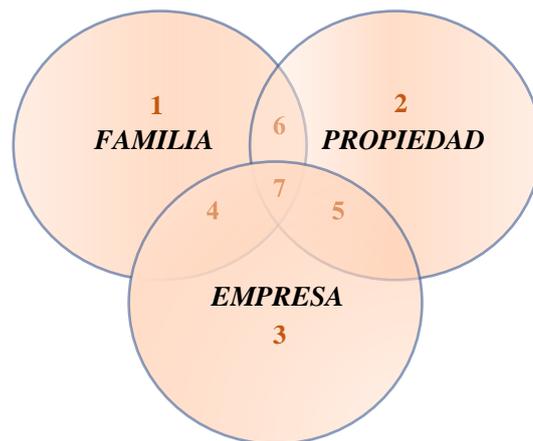


Figura 1. Modelos de los tres círculos de Tagiuri y Davis
Fuente: Elaboración propia

Los intereses y objetivos de cada grupo han de ser respetados mutuamente para poder establecer una estrategia de éxito a largo plazo (Sánchez-Alzate & Cortés, 2019).

1. **Familiares ajenos a la empresa y a su propiedad:** sus intereses son completamente externos a la empresa, pero podrán influir ciertamente en un futuro en las decisiones. *Hijos, cónyuges y demás familiares.*
2. **Propietarios no familiares y sin labor en la empresa:** su principal interés son los beneficios sobre la inversión y dividendos. *Inversores.*

3. **Trabajadores de la empresa ni familiares ni accionistas:** esenciales para el funcionamiento de la empresa, sus principales objetivos son el buen desempeño de su trabajo, seguridad laboral y compromiso con la cultura empresarial.
4. **Familia y Propiedad:** no desempeñan ninguna labor en la empresa por tanto los intereses se centran en los beneficios y dividendos. *Accionistas familiares.*
5. **Propiedad y Empresa:** su principal objetivo es sacar adelante la empresa, así como disponer de suficiente control en ella, pudiendo verse influidos por intereses externos.
6. **Familia y Empresa:** aquellos familiares que han comenzado a trabajar en la empresa y no son propietarios, por tanto, sus objetivos e intereses pueden ser tanto ascender para ser propietario de la empresa, como una simple autonomía en su trabajo.
7. **Familia, Empresa y Propiedad:** su rol incluye todos los intereses mencionados y supone el mayor grado de implicación en la empresa. *Ejecutivo familiar accionista.*

Por consiguiente, la comprensión de dichos grupos y la delimitación de sus objetivos en la empresa puede ser tanto una oportunidad para mejorar ingresos, cómo una estrategia de promoción del desarrollo humano, ya que tratan procesos familiares e individuales que potencian las libertades, el cambio y la eficiencia económica y social (Segovia Rodríguez, 2013).

2. Maduración del negocio

Desafortunadamente, habiendo expuesto ya en detalle el concepto de empresa familiar y su estructura y organización de poder y gobierno, como podemos ver el problema no está tanto en su nacimiento sino en su desarrollo y su continuidad. De cada 100 empresas familiares, solo 30 sobreviven a la segunda generación y, de éstas sólo 15 perduran en la tercera generación (Puig Castan, 2016).

Para poder introducir la problemática sucesoria que surge en una empresa familiar, es necesario presentar la evolución de este tipo de negocio. Los directivos se enfrentan a nuevos desafíos durante todo el desarrollo y maduración del negocio, así como la familia va evolucionando también, no obstante, llevando a cabo una buena dirección y planificación se puede asegurar la supervivencia de la empresa, y a su vez, el bienestar de la familia. Esto significa que, la mayoría de las veces, parece que si una sucesión no

termina de manera fructífera es culpa de la segunda o tercera generación, pero como vamos a ver a continuación, se dan situaciones en la generación precedente que han de ser resueltas ya que sino llevarán a la decadencia a la siguiente generación (Goyzueta Rivera, 2013).

Por consiguiente, aún habiendo diversidad respecto a la determinación exacta de las fases en que se divide esta maduración empresarial, finalmente he visto oportuno dividir este ciclo de vida en las siguientes fases:

◇ Creación

En una primera fase, de **creación**, como hemos mencionado previamente, no suelen darse situaciones críticas aparte de los sucesos a los que se tiene que enfrentar un empresario en sus primeros pasos, ya sean las tareas tanto de encontrar capital como de desarrollar el producto de manera viable. Ciertamente es que encontrar un buen equipo o empleados es una labor más complicada, y este es el momento en el que más miembros de la familia suelen entrar a formar parte de la nueva empresa. En esta primera etapa el fundador tiene una visión a corto plazo para que la idea empresarial salga adelante. Por tanto, su objetivo es sacar adelante la empresa en el mercado.

◇ Desarrollo y maduración

Seguidamente, una vez el negocio ha cogido forma y comienzan los primeros beneficios, el propietario puede empezar a experimentar una primera crisis dado que necesita delegar alguna tarea y para ello debe elegir a las personas correctas, lo cual no siempre es fácil. Esta elección puede suponer la continuidad de la empresa, o lo contrario. Así pues, suponiendo que esta elección ha sido correcta comenzará la maduración y desarrollo de la empresa donde se comenzará a tener una estrategia a largo plazo gracias a la delegación de tareas cotidianas. Cuando un negocio empieza a madurar significa que sus ventas y beneficios se estabilizan o incluso, empiezan a caer, por ello es una fase crítica para impulsar el negocio y que siga su actividad. En esta fase, es importante empezar con una planificación del liderazgo y de la transición de poder, debido a que el crecimiento al que ha llegado la empresa y la maduración también del propio fundador da lugar a una delegación de responsabilidades.

Las necesidades de las personas cambian, por tanto, el propio fundador evoluciona tanto en sus necesidades de seguridad económica como en la disminución de su capacidad para tomar riesgos. En consecuencia, aquí el fundador también se deberá de preocupar por

transmitir los valores y la cultura de una manera correcta para no perder la esencia familiar de la empresa.

Así pues, en esta fase también entraría una etapa de expansión internacional, como nos referíamos en el apartado relativo a ejecutivos externos. Puede ser que, si la empresa está generando un crecimiento exponencial, los familiares decidan delegar completamente en este punto la gestión de la empresa y quedarse solo como propietarios de ella. De esta forma, la empresa tomaría un nuevo carácter de funcionamiento más general, aunque no dejaría de tratarse de una empresa familiar si los propietarios siguen formando parte del Consejo de Administración. Si se toma esta decisión, los problemas familiares y relativos a planes de sucesiones a partir de esta etapa pasarían a un segundo plano y en rara ocasión afectarían en un futuro al desarrollo de la empresa.

◇ Crisis estructural

Una vez transcurrida la década de los 50 años del fundador, comenzará el papel de los hijos en la empresa y, por tanto, una tercera fase con una crisis estructural. El ingreso de los hijos en la empresa hará que se superpongan los papeles de padre y jefe, es decir, es difícil como hijo no confundir los roles y no ser capaz de ver a un padre como su propio jefe, lo cual puede conllevar problemas tanto en la vida empresarial como personal y familiar. Asimismo, puede ser que los propios hijos no estén realmente preparados para la entrada en la empresa y que el propio fundador no sea capaz de aceptarlo. También surgirán desacuerdos debido a la innovación que querrán imponer los hijos, es decir, hay una diferencia de edad que hace que los hijos tengan una visión más cambiante y moderna con ganas de imponer cosas nuevas y, aunque de lugar a alguna disconformidad, conlleva una revitalización estratégica totalmente necesaria en el punto en el que se encuentra el negocio.

En esta etapa, nos enfrentaríamos a las dificultades internas mencionadas *supra*, por problemas familiares sería necesario, o beneficiaría la gestión, la inclusión de un ejecutivo externo en la dirección general de la empresa para impulsar el cambio de generación, o evitar que los problemas familiares conlleven el cierre de la empresa.

Por tanto, sin tener por qué venir de la mano de los hijos, es indispensable rejuvenecer la organización para poder continuar a la siguiente generación. Sin embargo, este es uno de los pasos más difíciles que, con frecuencia, es un cambio evitado por parte del fundador negando la existencia del problema de maduración y envejecimiento de la dirección,

dando lugar, más adelante, a una complicación para la segunda generación, sin entender que atrasar los cambios no suele ser nunca una salida apropiada, sino un camino directo al fracaso. Aún así, en un 78% la innovación es la principal prioridad de inversión debido a las nuevas generaciones (Plaza, 2020).

◇ Sucesión

Por consiguiente, si se ha llevado a cabo de manera correcta el rejuvenecimiento de la organización se procederá a una nueva etapa con la sucesión. En este punto, la segunda generación es una parte activa de la empresa y el fundador ya no es una fuerza dominante, ha pasado a un segundo plano. La empresa ha desarrollado una nueva organización y un nuevo gobierno donde ya la entrada de empleados externos e incluso accionistas no familiares no es un problema y se accede a ello como algo beneficioso para la empresa. Tras la sucesión es importante que la nueva dirección sepa cómo instaurar los valores familiares y desarrolle una nueva etapa innovadora, pero sin perder la esencia familiar.

Esta etapa de sucesión puede incurrir en mayores problemas si coincide con el fallecimiento del fundador. Es esencial que la decisión y la planificación sucesoria se haya hecho antes del fallecimiento, si se da el caso contrario las disputas familiares llevarán al fracaso el negocio. De esta manera, aquí toma un papel importante la **proactividad** y la comunicación sensata entre los miembros de la familia. Esto es debido a que en la etapa de la sucesión y de cambio es cuando temas de conversación que no se han querido hablar previamente por ser difíciles de tratar salen a la luz, tales como el mal desempeño en la actividad empresarial de algún miembro de la familia, las retribuciones económicas o la administración de poder (Goyzueta Rivera, 2013, pág. 100).

✓ Segunda generación

Así pues, se pueden llegar a dos caminos diferentes si después de esa etapa se ha conseguido una buena comunicación. Si ese ha sido el caso, prosperará la sucesión y podrá evolucionar el negocio familiar desde un nuevo punto donde hablamos de una empresa ya totalmente madurada y con los valores instaurados, subrayando la actuación del gobierno corporativo y los problemas que conlleva, que mencionábamos en un principio, que, junto con una buena estrategia, podrá continuar hasta una tercera generación.

Sin embargo, puede haberse dado una falta de comunicación, suponiendo un problema grave para una empresa madura, ya que en este momento también entra el desempeño de

ejecutivos externos a la familia y, por tanto, un conflicto de poder debido a la ausencia del control total de la empresa. Así es como los accionistas familiares suelen ejercer un mayor poder dando lugar a un tratamiento desigual y un descontento por parte de los accionistas no familiares, surgiendo así, conflictos muy difíciles de resolver y con peligro para la continuidad de la empresa.

Finalmente, la comprensión de dichas etapas que hemos tratado nos va a permitir entender correctamente aquellos problemas y fases que surgen en un proceso sucesorio, facultándonos para distinguir las conexiones que se dan entre las fases de dicho proceso y la maduración del negocio, que van a la par.

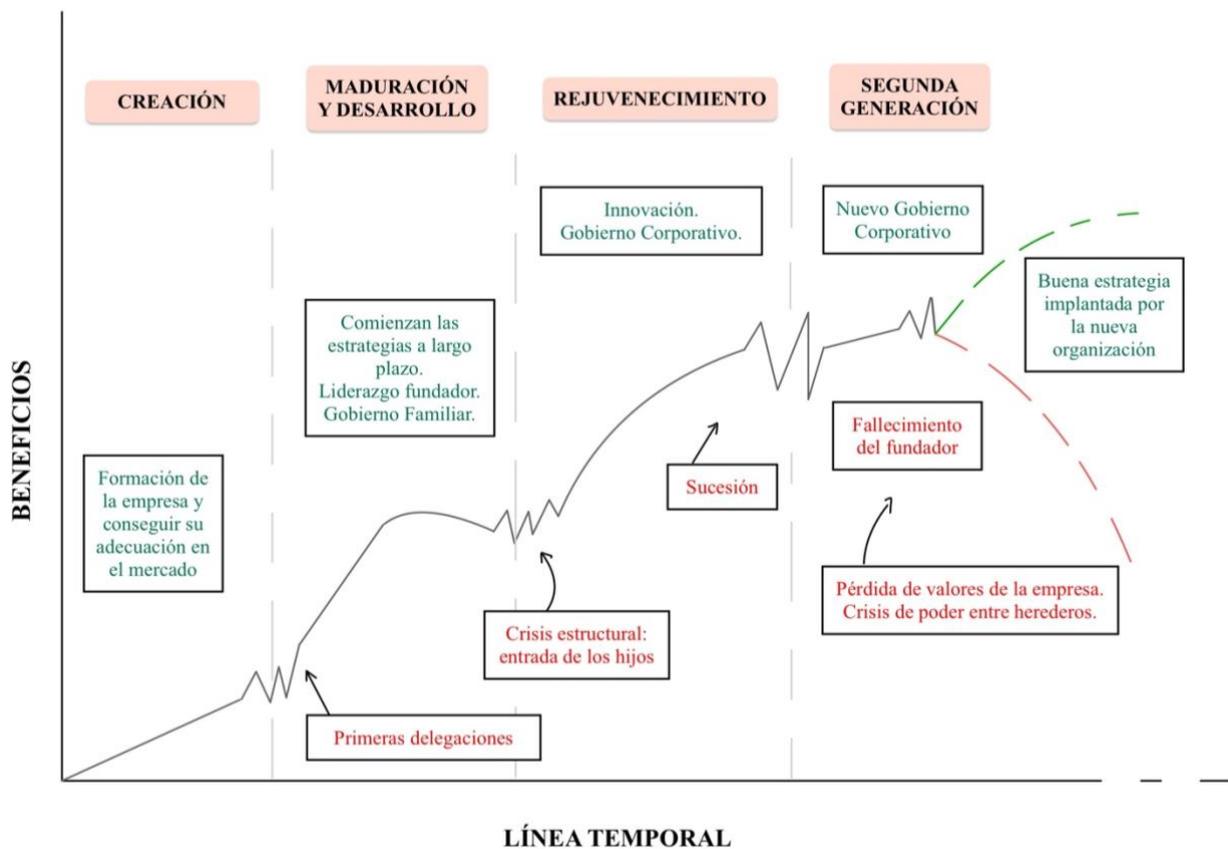


Figura 2. Etapas en el desarrollo de una Empresa Familiar
Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III: LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

1. Concepto y factores de resistencia a la sucesión

La sucesión, desde un punto de vista empresarial, es un proceso dinámico que se da en los negocios durante el cual los papeles y actuaciones del progenitor y el sucesor se van desarrollando de manera independiente hasta que se entrelazan en un solo camino. (Araya Leandro, 2012)

El propósito principal de la sucesión es transmitir a la siguiente generación tanto la propiedad como la gestión de la empresa (Trevinyo-Rodríguez, 2010). Es un proceso extenso e incesante que surge gracias al trabajo en grupo, ordenado y correctamente planeado, ya que realmente nunca acaba si se tienen grandes expectativas de futuro y desarrollo empresarial. Ahora bien, el punto que diferencia una buena organización en la empresa familiar sin duda es la planificación del proceso sucesorio en cuanto comienza el negocio, es decir, en cuanto un empresario empieza a dirigir una empresa debe iniciar la preparación de su relevo.

Ahora bien, en la mayoría de los casos, esta preparación no es instantánea ni tampoco se suele organizar con la antelación suficiente, así pues, vamos a resumir una serie de factores, introducidos por un estudio de Deloitte (2021), englobando diversos conceptos mencionados en el apartado anterior, que suelen darse como antecedente a una sucesión provocando la resistencia por parte del propietario a organizarla. Entre ellos, nos encontramos con:

- Retención de poder. Principal causa que hace a un directivo evitar la sucesión, viendo amenazada su posición en la empresa.
- Falta de información. Muchas familias crean una empresa por una idea que se ha ido desarrollando, sin ser asesorados correctamente respecto a las estrategias a largo plazo que deben llevarse. Por tanto, suelen darse una escasez de información para la implantación de un plan de sucesiones.
- Elemento cultural. La influencia de las generaciones posteriores, el tipo de educación o sistema de gobierno implementado en el país donde la empresa se ha formado puede provocar un rechazo a la sucesión.
- Desafío a la estructura organizacional. El propietario probablemente se ha pasado años construyendo unos valores y una estructura de negocio propia y un cambio en ella podría suponer una amenaza a todo lo conseguido, dando lugar a una

resistencia a la sucesión. Así pues, cuanto más tiempo se haya empleado en crear y desarrollar un negocio, mayor será la resistencia a aceptar un cambio. (Deloitte, 2021, pág. 3)

- Ambiente laboral. Se pueden presentar ciertos factores negativos en el clima laboral y organizacional de los trabajadores que provoquen un rechazo a la sucesión de la misma. Así pues, cuantos más problemas internos haya, más difícil será organizar un plan de sucesiones. Por tanto, los factores negativos son un punto a estudiar detalladamente antes de realizar una sucesión.
- Miedo a la decadencia. El conjunto de todos los factores previos genera en el propietario un miedo al fracaso si se realiza un cambio en la empresa, preguntándose si está actuando de forma correcta respecto a los sucesores que elija o si es el momento oportuno para llevar a cabo la operación.

De este modo, la resistencia a la sucesión es la causa preponderante de quiebra de estas empresas debido a dichos factores, por ende, debe evitarse a toda costa mediante la implantación del plan de sucesiones.

Asimismo, es interesante puntualizar los diferentes roles que puede tomar el propietario frente a la sucesión, destacados en el estudio de James Lea, influyendo en el camino que podrá seguir la empresa. Dichos roles se caracterizan como: “*el rey*”, no planifica la sucesión, solo se produce en su fallecimiento o con la rebelión de la siguiente generación; “*el general*”, planifica de cierta manera la sucesión pero no correctamente, con la esperanza de que le vayan a necesitar en un corto plazo; “*el gobernante*”, llegado el momento necesario, habiéndolo planificado antes, procede a la sucesión de la empresa en vida; y “*el embajador*”, relega en la dirección pero sigue influyendo en algunas decisiones empresariales hasta su fallecimiento (Deloitte, 2021).

Ante todo, *el rey* es el rol primordial que toman los directivos familiares, y el ejemplo a seguir sería el rol de *gobernante*.

Así pues, a continuación, mostraremos paso por paso la **planificación y estrategia ideal de una sucesión empresarial** para que no de lugar a este tipo de situaciones y en vez de ejercer un rol de *rey*, el directivo haga de *gobernante*.

2. Estrategia ideal de sucesión: guía para la elaboración de un Plan de sucesión

El proceso de sucesión, una vez tomada ya la decisión por parte del directivo familiar de iniciarlo, estará integrado por cuatro fases, estas son: la preparación del sucesor, la

preparación de la organización, el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, y el retiro del fundador (Araya Leandro, 2012).

Todas las medidas que vamos a tratar a continuación se deberán seguir con unas pautas y afrontando los problemas con reuniones periódicas familiares poniendo en común diferentes puntos de vista y soluciones, por medio, a su vez, de la herramienta principal, el Protocolo Familiar, del cual hablaremos posteriormente.

a. Características básicas formales

Estamos de acuerdo con las características básicas *formales* y requisitos que Puig Castan (2016) presenta en su estudio necesarias para poder implantar la estrategia ideal para un plan sucesorio, estas son:

- ✓ Plan Estratégico: un plan de sucesión se trata de una estrategia empresarial desde su primer momento. Se han de establecer objetivos claros y fechas en las que dichos objetivos pretenden conseguirse.
- ✓ Plan Objetivo: dejar la subjetividad a un lado a la hora de organizar un plan de sucesión es lo más importante, es decir, el directivo no tiene que verse influido por lazos familiares, sino planificar únicamente con la cabeza y pensamientos objetivos. Así pues, será necesario:
 - Formular objetivos sencillos pero francos.
 - Establecer prioridades.
 - Implantar un cronograma de seguimiento.
- ✓ Escrito: siempre ha de plasmarse por escrito, evitando tanto problemas legales como su incumplimiento por miembros de la empresa.
- ✓ Plan Realista: se han de establecer criterios sucesorios razonables, basados en estudios previos tanto de la empresa como de la familia. Dicho análisis nos permitirá establecer los objetivos oportunos.
- ✓ Simplicidad: cuanto más detallado y complicado, más difícil será su aplicación.
- ✓ Aplicación por etapas: refiriéndonos al cronograma de seguimiento mencionado previamente, nunca se ha de implantar un plan de sucesión de manera integral de un día para otro, sino que se trata de un proceso largo y de compleja implantación.

b. Etapas

i. Preparación del sucesor

Para poder planificar bien cualquier aspecto a tratar en nuestras vidas, hemos de discernir primero cuál es el objetivo y, aunque en este caso el objetivo directo se trate de relegar satisfactoriamente la propiedad y administración de la empresa a la siguiente generación, el objetivo indirecto supone enjuiciar quien es el candidato perfecto para que esto ocurra de manera adecuada.

Uno de los grandes fallos en esta etapa es intentar considerar a alguien digno sucesor, por simples vínculos o lazos familiares, cuando realmente no tiene las cualidades para ello. Por eso mismo, goza de suma importancia la fase de preparación de los sucesores. Aún así, el primer paso será la elección del candidato, que puede abarcar diferentes situaciones (Puig Castan, 2016):

- **Un solo candidato:** en este caso, sería más sencillo a la hora de la elección, pero conllevaría una controversia ligada a la desconfianza por parte de los trabajadores de la empresa, ya que suele tratarse del hijo único, o “heredero”, del propietario de la empresa, y es muy habitual que no esté preparado para afrontar la dirección del negocio. En este caso, se podría optar por una sucesión temporal, es decir, permitir la entrada de un ejecutivo externo hasta que el candidato en cuestión esté preparado o que el encargado sea un directivo ya con experiencia en la empresa pero que no sea parte de la familia. Así pues, tal y como afirma Puig Castán, este ejecutivo externo o directivo no familiar actuará de “puente” entre dos generaciones.
- **Varios candidatos:** en esta situación, al haber varios candidatos, no surgiría controversia en cuanto a la insuficiente valía del sucesor, sino que el problema aquí nacería de la disputa entre los candidatos. Por lo tanto, hay dos posibilidades de actuación: 1) entre los candidatos, escoger a uno por su claro despunte respecto a los demás basado en criterios y logros profesionales; 2) formar un equipo directivo que, conjuntamente, se trate del candidato ideal, evitando así disputas internas si todos los candidatos son competentes de la misma forma.

Ahora bien, una vez elegido un candidato, tal como afirma Araya Leandro (2012) en su estudio, la preparación siempre dependerá de diversas circunstancias que en cada empresa y familia son diferentes y por ello solo se procederá a presentar unas pautas a seguir que luego deberán ser aplicadas a la práctica según las circunstancias aplicables al caso.

Dentro del proceso de preparación del sucesor, nos encontraríamos con diferentes fases:

- Una primera etapa refiriéndonos a aquella época cuando el sucesor no ha empezado la universidad. Aquí surge una preparación totalmente indirecta, es decir, se forma la visión mental e ideológica que tendrá el sucesor más adelante de la empresa, la cual será construida por aquellos comportamientos y conversaciones que vea y escuche a su alrededor durante su maduración como persona. Visto esto, toma especial importancia el comportamiento de los padres en la vida familiar cuando conversan sobre temas laborales, la situación de la empresa, los problemas que se interponen...

En efecto, los padres deben ser cautelosos en el día a día e intentar transmitir los aspectos positivos del negocio familiar. Ahora bien, es trascendental no mezclar conceptos, tratándose de un comportamiento totalmente desacertado cuando los padres persiguen a los hijos contándoles la situación idílica de la empresa y presionándoles por la descendencia en ellos, ya que esto puede dar lugar a un rechazo a largo plazo respecto a involucrarse en la propia empresa. Esto quiere decir que deben transmitir sus sensaciones mostrando que “ha valido la pena” el esfuerzo por lo que han conseguido, pero desde un punto de vista personal y no tratando de convencerles (Puig Castan, 2016).
- En cuanto el sucesor ya comienza una etapa de formación universitaria, se recomienda que adquiera experiencia primero en negocios diferentes a la empresa familiar, a ser posible, dentro del mismo sector, obteniendo nuevos conocimientos del propio mercado y aportándole una mayor seguridad. Además, trabajando en empresas ajenas podrá darse cuenta de que el negocio familiar no es el único mundo que existe, sino que hay mas allá, lo cual le enriquecerá su forma de ver la empresa. Esto le permitirá evolucionar despertando su interés por conocer a los competidores, aprender de sus estrategias y la manera en que actúan. Por ello, cobra cierta importancia las experiencias que desarrolle en otros países y con otros idiomas, dando lugar todo ello a un futuro prestigio en la empresa atendiendo a su carrera profesional y no a que se trata del hijo del propietario (Puig Castan, 2016).
- Del mismo modo, es necesaria una educación formal, es decir, el sucesor deberá formarse en las tareas técnicas que atañen al negocio familiar, tanto las bases de la estructura y estrategia empresarial como la parte numérica de contabilidad, entre otros.

Una vez interiorizados los pasos previos, durante su época de estudiante, también se recomienda la incorporación del sucesor de forma mínima en prácticas de corta duración en la empresa para aprender la estructura y el modo de trabajo de manera más cercana.

Llegados a este punto surge la pregunta siguiente ¿cuándo es oportuno que se incorpore el sucesor a la empresa? Tal y como hemos comenzado el apartado, depende de las circunstancias de la empresa y familiares. Las respuestas a esta pregunta pueden ser múltiples y los expertos alcanzan diferentes opiniones tales como que debe ingresar después de los estudios universitarios, después de trabajar en otra empresa durante un período suficiente, o que la integración sea progresiva a la par que sus estudios (Araya Leandro, 2012).

Aún no siendo posible determinar claramente la mejor opción, sí que se sabe la determinación e importancia que supone el sosiego y la resistencia ante una urgencia por la entrada del sucesor. Se tiende a hacer una entrada inmediata del mismo y, por lo general, no aporta más que desventajas. Esto es debido a que el propietario todavía le quedará mucho camino por delante y según todo lo tratado en el apartado anterior, hemos podido ver y darnos cuenta de que, cuanto menos se crucen el camino del predecesor con el del sucesor, menos dificultades surgirán.

Por lo tanto, la mejor elección será empezar a introducir al sucesor de manera escalonada cuando el propietario está planificando su salida en los años posteriores. De esta forma, el sucesor, durante todos los años de espera, habrá podido aprovechar para formarse profesionalmente y poder demostrar su valía evitando así los prejuicios que surgen por formar parte de la familia propietaria, además de manifestar su capacidad para ganarse la vida en un ámbito ajeno a la empresa familiar sin necesitar el “colchón” que supone la pertenencia a la familia propietaria.

ii. Preparación de la organización: traspaso de la dirección

Una vez elegido el candidato, habiendo llevado a cabo su preparación, y tomada la decisión del “cuándo” ha de hacerse esa incorporación y sustitución del predecesor por el sucesor, habrá que preparar a la organización en todos sus aspectos para la instauración de una nueva generación. Así pues, esta etapa no sólo afecta a sucesor y predecesor sino también a su clima económico y político (Araya Leandro, 2012).

El directivo es el encargado de la representación de la organización de cara al entorno tanto interno como externo, por tanto, deberá reorganizar la empresa de tal manera que la sucesión directiva no genere un cese de actividad en la empresa.

La transferencia de la dirección ha de ser ciertamente gradual, para que el sucesor empiece a establecer relaciones con los empleados y pueda estar acompañado por el predecesor en el proceso como un mentor. Ahora bien, este es el traspaso ideal de la dirección en el cual se sigue una programación y se van delegando las responsabilidades poco a poco, y, por tanto, la organización en su totalidad no recibe un cambio inesperado, sino que se va desarrollando a la par (Puig Castan, 2016). No obstante, los tipos de traspaso más habituales son los siguientes:

- ✓ Traspaso improvisado: se suele dar por dificultades tanto internas como externas sobrevenidas, mencionadas previamente en el apartado de ejecutivos externos, ya que influye directamente con la posibilidad de su inclusión, tales como una crisis muy repentina, el fallecimiento del propietario, o que el propietario no se encuentra en condiciones de ayudar al sucesor. Este tipo de traspaso es el más desventajoso para la empresa, porque el entorno organizacional no se ha preparado para ello.
- ✓ Traspaso programado: en este caso nos referimos directamente a dificultades internas, es decir, a cuando se dan problemas graves en las relaciones entre los familiares y es necesario programar la sucesión con la intervención de un directivo no familiar para supervisar, y llevar a cabo el cambio de dirección en una fecha fijada.

Además, en este punto, toma especial importancia la estructura de gobierno explicada en el capítulo anterior. El desarrollo e implantación de manera correcta de un gobierno corporativo, subrayando la efectiva creación de un Consejo de Administración el cual no se vea influido por los problemas de agencia previamente mencionados, sirviendo para resolver los conflictos del negocio y de la familia, con la ayuda tanto de miembros familiares como de expertos no familiares. (González Rodríguez, Saucedo Flores, & Valtierra García, 2002, pág. 33)

iii. Desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia

Una vez dejado a un lado el enfoque hacia las cualidades personales tanto del sucesor como predecesor y llevado a cabo el traspaso en la dirección, es esencial continuar con las relaciones entre el negocio y la nueva generación.

Para ello nos remitimos a la explicación relativa al Modelo de los Tres Círculos, ya que su aplicación en esta etapa es idónea e ideal para un plan de sucesión. El Modelo nos explicaba la interacción que presenta una empresa familiar, estableciendo los intereses y principales objetivos de cada grupo instituido dentro del negocio en torno a la Familia, la Empresa y la Propiedad (Arenas Cardona & Rico Balvin, 2014, pág. 255).

El establecimiento de dichos objetivos delimitados por grupos es esencial para la nueva generación, y para el nuevo sucesor en concreto, permitiéndole conocer a su empresa desde una perspectiva mucho más cercana, ya que de ello dependerá tanto la armonía familiar como la prevención de crisis internas y externas (Goyzueta Rivera, 2013).

A su vez estamos de acuerdo con la afirmación de Goyzueta Rivera (2013) respecto del Modelo mencionado, estableciendo que su aplicación será fundamental para asegurar una continuidad de los valores familiares, es decir, de la **cultura de la empresa familiar**, la cual supone un principio básico que da sentido al comportamiento y decisiones de los familiares o propietarios, así como al sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

Por lo tanto, para que se de un óptimo desarrollo en las relaciones internas, el sucesor y la nueva generación deberán, principalmente, atender a:

- ✓ Continuidad de la cultura y valores de la empresa familiar
- ✓ Comprensión y delimitación de objetivos e intereses de los diferentes grupos que forman la empresa

iv. Retiro del fundador

La consecuencia más obvia del proceso y de un plan de sucesión es la retirada del propietario. Es un momento complicado porque deben abandonar aquello a lo que se han dedicado toda su vida de una manera muy intensa. Así pues, para un plan de sucesión ideal, el predecesor debe planificar a su vez que hará después del cambio de dirección y de su salida de la empresa, ya que, si no lo hace, podrá tener graves problemas psicológicos al no saber afrontar la situación de no tener una tarea involucrada con la empresa (Puig Castan, 2016, pág. 78). De esta forma, deberá de atender a los siguientes aspectos:

- Seguridad financiera: deberá prever métodos financieros para continuar con el mismo nivel de vida en su jubilación, ya que no tendrá los mismos ingresos, tales como las pensiones, rendimientos e inversiones ajenas a la empresa o la venta a sus sucesores de la empresa.

- Modos de retirarse: nos remitimos a los roles mencionados *supra* que puede tomar el propietario en su sucesión (“*el rey*”, “*el general*”, “*el gobernante*”, y “*el embajador*”) representando los diferentes niveles de salida de la empresa, siendo el rol de *gobernante* el ideal, en el que, llegado el momento necesario, habiéndolo planificado antes, procede a la sucesión de la empresa en vida.

En definitiva, las cuatro etapas presentadas se han introducido como estrategia ideal a seguir para implantar un Plan de sucesiones, no obstante, es indispensable la elaboración de un Protocolo Familiar previamente, ya que su implantación obliga a los propietarios a tratar los temas sucesorios en el mismo, de tal forma que las etapas mencionadas se verán ciertamente reguladas o, al menos, previstas en cierta forma, lo cual permitirá que, por lo general, la empresa pueda tener un mayor éxito evitando imprevistos.

3. Protocolos familiares

Para poder llevar a cabo de una manera correcta las etapas mencionadas, será necesario establecer unas reglas por escrito basadas en el consenso familiar para la regulación de las relaciones entre la Familia, la Empresa y la Propiedad (Goyzueta Rivera, 2013). Estaríamos ante un “marco legal” de la familia.

El Protocolo Familiar es definido por Corona (2005, pág. 466) como el documento a través del cual los integrantes de la familia titular de la empresa se proponen encauzar los problemas que puedan afectar a su continuidad, con la previsión de cláusulas cuyo alcance se pretende que obliguen también a sus sucesores. En esta línea, puede decirse que el Protocolo tiene como finalidad tanto resolver problemas como evitarlos; la continuidad de la empresa familiar no depende exclusivamente de su viabilidad y éxito económico, sino también de la capacidad de sus titulares para encajar relaciones familiares en un contexto empresarial. Esta y no otra es la finalidad del Protocolo.

Así pues, el Protocolo se encargará de definir principios, derechos y deberes para mantener la empresa en el marco familiar, siendo muy importante su implementación de manera previa al surgimiento de problemas, es decir, aprovechar las etapas de unidad familiar y empresarial para hacer que los conflictos no aparezcan (Arenas Cardona & Rico Balvin, 2014).

El Protocolo Familiar suele vincular, o acostumbra a firmarse por aquellos que sean titulares de acciones o participaciones sociales de la empresa. Es importante la concurrencia de todos ellos para que no surjan problemas a la hora de su aplicación. No

obstante, se plantea si aquellos candidatos a entrar en la empresa en un futuro, que todavía no son titulares, deberían formar parte del Protocolo también, pues sería muy positivo a la hora de la inclusión de dichos miembros (Jordan Veiga, 2016).

a. Fundamentos que definen la necesidad de su elaboración

Múltiples razones se presentan para justificar la necesidad de la elaboración de un Protocolo Familiar simplemente remitiéndonos a todos aquellos problemas que hemos mencionado durante el trabajo, que se verían reducidos con la implantación de un Protocolo. Aun así, vamos a delimitar las más importantes según lo dispuesto en el artículo de Arenas Cardona y Rico Balvin (2014):

- ✓ Mantenimiento de la cohesión y armonía familiar
- ✓ Definir objetivos de la empresa y delimitar valores y cultura familiar
- ✓ Previsión de la sucesión
- ✓ Compatibilidad de intereses familiares y empresariales
- ✓ Regular el patrimonio, hacer distinciones entre patrimonio empresarial y familiar
- ✓ Establecer el nivel de implicación de los familiares en la gestión de la empresa

b. Naturaleza jurídica

La naturaleza del Protocolo Familiar se funda en la fuerza vinculante de los pactos que se establezcan en el mismo. Podríamos dividirlo en tres categorías (Casillas Bueno, Diaz Fernandez, Rus Rufino, & Vazquez Sanchez, 2014):

1. Pactos con fuerza moral: aquellos que no tienen una fuerza vinculante jurídica. Su incumplimiento conllevará consecuencias de prestigio y desconfianza en la empresa, pero no jurídicas por quebrantamiento de un contrato. De tal forma, suelen ser pactos referidos a la conducta y comportamiento del trabajo diario, así como, los relativos a los valores principales de la familia. Tal y como menciona Casillas *et al.* (2014) se suelen denominar también *pactos entre caballeros*.
2. Pactos con fuerza contractual simple: en este caso sí se originan derechos y obligaciones entre los firmantes, pero *únicamente* entre ellos, pues se excluye a terceros. Así pues, los firmantes, en caso de incumplimiento, podrían llevar a cabo acciones contra la otra parte. Este tipo de pactos frecuentan las políticas

retributivas, la incorporación de los miembros de la familia u otras diligencias relativas a las relaciones con los demás familiares.

3. Pactos *erga omnes*: “frente a todos” es el significado de *erga omnes*, por tanto, estos pactos tienen eficacia frente a terceros, la mayor fuerza legal que se puede asumir. No obstante, para que una acción frente a terceros de dichos pactos tenga eficacia deberá estar directamente relacionada con algún otro instrumento tal como los estatutos sociales inscritos en el Registro. De esta manera, aquí se verán regulados temas más delicados como la prenda o transmisión de acciones o participaciones sociales.

c. Contenido

Se plantean numerosas estructuras para los contenidos de un Protocolo Familiar, pero hemos querido basarnos en el modelo presentado por Corona (2005), (citado en Jordan Veiga, 2016, pág. 44) ya que incluye los aspectos más relevantes agrupándolos en cuatro políticas básicas:

- Políticas de decisión y gobierno, relativas al gobierno corporativo, Consejo de Administración y estatutos sociales, entre otros.
- Políticas de rentas, incluyendo dividendos, retribuciones y control de acciones.
- Políticas de empresa, relativas a empleo de familiares, estrategias empresariales y valores de la empresa.
- Políticas familiares, referentes a relaciones entre familiares, plan de sucesiones, preparación de sucesores y valores y cultura familiar.

Para concluir, hemos de saber, a su vez, que el Protocolo no consiste en un remedio universal, que soluciona todo. Una empresa familiar que no tenga la voluntad de continuar, en la que no prime el interés familiar o que no tenga cultura familiar, su Protocolo sólo servirá para retrasar el momento de crisis, pero no la evitará (Corona, 2005).

CAPITULO IV: ESTRATEGIA APLICADA: CASO GLS

Como apartado final, presentamos la aplicación de toda la estrategia desarrollada en el trabajo a un caso real, basado en el estudio realizado por Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro (2009), en una sucesión de una pequeña empresa española, la cual lleva operando en el sector logístico 47 años: GLS (*Grupo Logístico Santos*).

Se podría haber presentado algún caso de las grandes y poderosas empresas familiares españolas que llevan décadas de funcionamiento y más de cinco generaciones de cambio, tales como Codornú (1551), Miquel Y Costas & Miguel (1725), Grupo Osborne (1772) o González Byass (1835). Ahora bien, se ha preferido presentar la sucesión de una pequeña empresa familiar española para representar la realidad de una manera más cercana tal y como se da continuamente en las sucesiones empresariales de nuestro país, siendo Codornú y dichas empresas casos excepcionales y modelos a seguir, pero que no se adaptan con la realidad de hoy en día, ya que no era lo mismo una sucesión de una primera generación en 1800 que ahora.

1. Historia del negocio familiar y cambio de generación

GLS es una empresa que nació en 1947 fundada por D. Juan Santos Taberner. Su actividad empresarial se desarrolla en servicios de transporte y logística, pues en sus comienzos, empezaron exclusivamente con transporte de mercancías por carretera.

Así pues, el negocio fue creciendo y el fundador tuvo cuatro hijas y cinco hijos sin dudar ni un momento en el carácter familiar que iba a tener la empresa durante generaciones.

Según el artículo de Zúñiga-Vicente & Sacristán- Navarro (2009), las hijas estudiaron carrera universitaria, mientras que los hijos comenzaron una formación integral y profesional en la empresa desde una edad temprana, para poder tener una visión global de su funcionamiento.

Por ende, como podemos ver en este caso, el fundador D. Juan Santos Taberner apuesta por dos técnicas diferentes respecto a sus hijas e hijos. Como veíamos anteriormente, entre los diferentes investigadores expertos del tema tratado no se ha concretado una fecha para la entrada ideal del sucesor en la empresa y se pueden tomar diferentes caminos en cuanto a la preparación del sucesor. En el caso referido, D. Juan, apuesta por las dos opciones más concurrentes: las hijas estudian una carrera y se forman técnicamente, y de forma posterior se irán adentrando en la empresa; en cambio para los hijos, apuesta por una inclusión más temprana para el mejor entendimiento de cómo funciona la empresa.

D. Juan acierta con dicha inclusión temprana (en principio) ya que en 1969 sufre un grave accidente, por el cual surge la necesidad de delegar muchas responsabilidades en su hijo mayor y, si este mismo no hubiera comprendido el funcionamiento de la empresa desde pequeño y su inclusión hubiera sido repentina, habría causado mayores problemas, tales como la mala organización por falta de información o el descontento de los trabajadores por tener la imagen del “*heredero*” sin experiencia dirigiéndoles.

Desde ese momento, D. Juan permaneció únicamente como representante legal y de los valores y cultura familiar en la empresa, siendo el encargado de la dirección el hijo mayor. Por tanto, respecto a los roles mencionados que podían tomar los predecesores, D. Juan estaría ejerciendo un rol de *embajador*: relega en la dirección pero sigue afectando en ciertas decisiones empresariales.

No obstante, pasa de ser un *embajador* a ser un *gobernante* (el rol ideal que mencionábamos), ya que entre 1995 y 1998 deja definitivamente la compañía transmitiendo la propiedad en partes iguales a todos sus descendientes, hijos e hijas, si bien, la dirección sigue en manos del hijo mayor. Como hecho no muy habitual en las sucesiones empresariales, todos los descendientes estaban de acuerdo en las decisiones tomadas por su padre.

Durante la etapa de dirección del hijo mayor, desde los comienzos (1970) antes del retiro del fundador, surge una decadencia en cuanto a la organización, pues, tal y como indicábamos en el apartado de maduración del negocio, cuando se da un relevo generacional se sufre una **crisis estructural** (tal y como veremos en la Figura 3) si no se ha sabido instaurar correctamente un nuevo gobierno corporativo o no se ha implantado un plan de sucesiones: GLS no dirigía con criterios de grupo empresarial, ya que cada uno de los hermanos gestionaba individualmente diversos negocios que la integraban; su gestión no atendía a criterios de eficiencia económica; los órganos de gobierno existían de manera formal pero no se utilizaban (Zúñiga-Vicente & Sacristán- Navarro, 2009).

Es necesario puntualizar la excepcionalidad de este caso, ya que D. Juan actúa de manera correcta en cuanto a su salida de la empresa, lo cual no suele ser habitual y la falta de retiro del fundador en el momento oportuno es lo que deriva en las crisis estructurales o la imposibilidad de una segunda generación fructífera. Sin embargo, la crisis estructural sufrida por GLS no se ve afectada por dicha cuestión, sino que surge directamente de la falta de innovación y gestión de gobierno por la nueva generación. No ha habido un

rejuvenecimiento en la empresa, necesario para su continuidad en el mercado debido a la evolución exponencial que sufrió el sector de logística durante los 90.

2. Reconducción de la segunda generación

En la década de los 90, juntándose con la transmisión total de la propiedad, los sucesores y el hijo mayor a cargo de la dirección, se dan cuenta de la falta de gobierno corporativo y la deficiente estrategia empresarial que están llevando a cabo.

Por ende, afrontan un verdadero cambio generacional aprovechando la transmisión total de la propiedad, organizando el proceso sucesorio de manera integral. Desde 1998 hasta 2004 duró el proceso sucesorio, que junto al cambio generacional supuso una reorganización e innovación total de la empresa. Se enfrentaron a decisiones difíciles (Zúñiga-Vicente & Sacristán- Navarro, 2009):

- Admitir la necesidad de cambio total en la organización de la empresa.
- Precisar un nuevo modelo estratégico a seguir.
- Delimitar los roles que iba a tener cada miembro de la familia en el nuevo gobierno corporativo de la empresa.
- Decidir si la tercera generación debía entrar en la empresa, ya que era una incorporación inminente, y finalmente decidieron que no se iba a dar tal incorporación.
- Abrir la empresa a nuevos inversores.
- Contratar a un gestor externo.

Así pues, para proceder a una innovación total en la empresa, las dos decisiones más difíciles fueron, por un lado, la incorporación de nuevos inversores (Mercapital y Caja Madrid) que permitió un crecimiento exponencial con mayor rapidez debido a su financiación, y, por otro lado, la entrada de un gestor externo.

En este momento se refleja la importancia, que hemos ido sugiriendo en la estrategia mencionada en el trabajo, de la entrada de un agente externo a la familia para encaminar la gestión. En este caso vemos como la inclusión del nuevo gestor es debido a dificultades externas (la empresa empezaba a decaer por la mala gestión) y, a su vez, la ambición de crecimiento y expansión, la cual se puede ver potenciada con la contratación de un experto del sector, que no tenga influencia por los lazos familiares.

De esta forma, tanto las decisiones previamente mencionadas como las siguientes medidas, incluidas en el estudio de Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro (2009), fueron

adoptadas en forma de Protocolo Familiar, para poder llevar a cabo la transformación del negocio sin imprevistos:

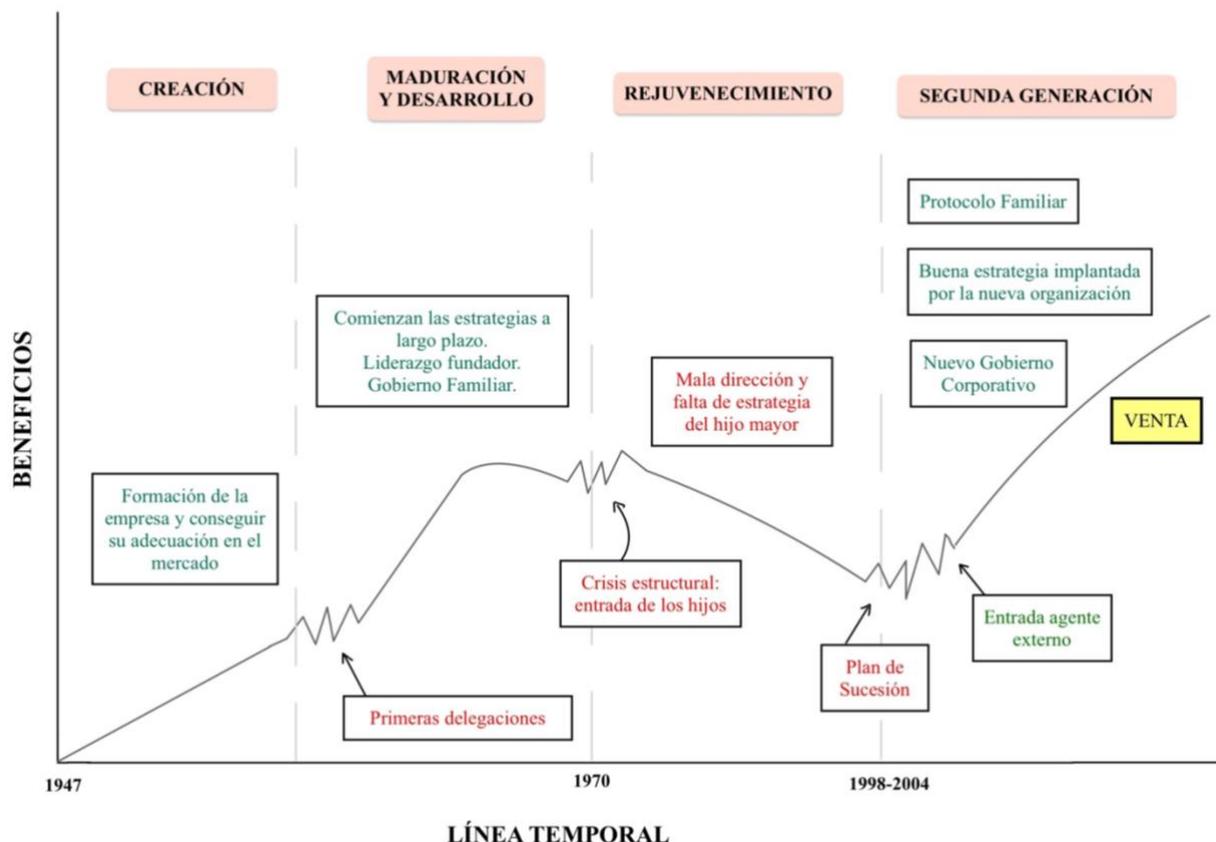
- Los miembros familiares no podrán liderar el proyecto de cambio (de ahí, la contratación del gestor externo). El papel de actuación de la familia delimitado en su totalidad, y a los 4 meses solo quedaron los 4 miembros estipulados.
- Implementación de un nuevo Plan Estratégico: a través de un análisis DAFO definir los servicios en los que ha de enfocarse la empresa para una posible expansión.
- Creación de departamentos funcionales horizontales como Recursos Humanos o Departamento Financiero.
- Modificación del logotipo de la empresa conservando la identidad familiar.
- Activación de los órganos de gobierno.
- Adquisiciones de diferentes empresas: Transerra, Suñer, Transportes Laguna o la división logística de Aldeasa.

Como podemos ver, se dan pactos de todo tipo, de **decisión y gobierno** (*activación de los órganos*), de **control de acciones y rentas** (*la inclusión del nuevo gestor, porque adquiere parte de la propiedad y las diferentes adquisiciones que afectan al capital de la empresa*), de **empresa** (*implementación del nuevo Plan Estratégico y creación de departamentos*), y **familiares** (*exclusión de la familia en el liderazgo del cambio y garantizar la continuidad de la identidad familiar en el logotipo*).

La elaboración de dichas medidas por los familiares y propietarios son excepcionales, pero cierto es que, si no se hubiera esperado a la aparición de problemas, probablemente habrían podido evitar una época de crisis estructural previa desde 1970 hasta 1998.

En la Figura 3, a continuación, podremos visualizar, bajo las mismas premisas que presentábamos en el apartado de maduración del negocio, las fases que atraviesa GLS durante su crecimiento, teniendo en cuenta todas las medidas instauradas gracias al plan de sucesión y de cambio de generación.

**Figura 3. Etapas en el desarrollo de una Empresa Familiar
(APLICADO A GLS)**
Fuente: Elaboración propia



Efectivamente, el éxito de dichas pautas fue significativo. Los ingresos se multiplicaron por 5 desde 1998 hasta 2004 y pasó a ocupar la segunda posición en el ranking del sector. Dichas cifras conllevaron a su adquisición por parte del Grupo FCC, suponiendo un gran salto de expansión en el mercado español y portugués, una operación valorada en 128 millones de euros (Transporte XXI, 2011).

Para concluir, GLS en los últimos años ha seguido creciendo, incrementando activos con la suma de nuevos clientes y, desde la adquisición de la empresa por parte de FCC la familia permaneció al margen del negocio del transporte debido a una cláusula de no competencia que incluía la compraventa. No obstante, en 2011, la familia Santos compró Alotrans, otra empresa del sector, rebautizándola como Santos Transportes Europeos, consolidando de esta forma, su regreso al sector logístico (Transporte XXI, 2011).

CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN

En definitiva, con la realización de este trabajo hemos podido extraer diversas conclusiones que atienden a una mejora en el proceso de sucesión en las empresas familiares. Para ello, hemos de atender a los supuestos enunciados en un principio.

Atendiendo a la importancia que gozan dichas empresas en nuestro país, hemos podido ver como su problema principal en cuanto a su continuidad es el paso de una generación a otra, la transmisión y relevo en la dirección y propiedad de la empresa. Así pues, como supuesto inicial, atendíamos al dato de que, de cada 100 empresas, solo 15 pasan a una tercera generación, lo cual quiere decir que hay una gran dificultad estratégica y de planificación a largo plazo.

De esta manera, atendiendo al problema planteado y real que se da hoy en día a una escala tan grande, a través de la investigación realizada, hemos podido estudiar en detalle la estructura que forman este tipo de empresas, vinculada directamente con el tipo de planificación y sucesión que llevarán a cabo. Los factores clave de éxito de las organizaciones familiares se basan en la cultura y valores familiares inculcados por los propietarios, que, si esta cultura está totalmente arraigada al funcionamiento de la empresa, dará lugar a un sentimiento de pertenencia de los trabajadores a algo más que un simple trabajo, y eso es lo que debe buscar como objetivo un gobierno corporativo atendiendo a la naturaleza de una empresa familiar.

No obstante, surgía la cuestión de si estos lazos familiares y fines buscados por el gobierno corporativo pueden llegar a ser demasiado subjetivos si todos los componentes forman parte de la familia propietaria. Así se plantean las posibles ventajas y desventajas de la inclusión de un ejecutivo externo, atendiendo a un equilibrio entre la objetividad que aportan a la dirección, pero contrastando con la posibilidad de que su única finalidad e interés sea el beneficio económico, dando lugar a una pérdida de cultura familiar en el negocio y, a su vez, un quebranto del sentimiento de pertenencia de los trabajadores que mencionábamos supra.

Ahora bien, considerando el proceso de sucesión que hemos detallado en el estudio, si en una empresa familiar se planifica de manera correcta su sucesión y su estrategia a largo plazo, no tiene por qué ser necesaria esa inclusión de agentes externos si han llevado a cabo la preparación de un sucesor y de la organización adecuadamente.

Sin embargo, una vez analizadas todas las etapas por las que transcurre una empresa en su crecimiento y desarrollo, veíamos como esta inclusión puede resultar finalmente necesaria en momentos de crisis sobrevenidas e inesperadas.

Así lo vemos ejemplificado en el caso expuesto, la ausencia de una planificación estratégica de cambio de generación en la empresa da lugar a una época de crisis terminando en una posible quiebra, y, aunque sea tarde, la directiva reacciona, se da cuenta del cambio que necesita y procede al rejuvenecimiento de la empresa mediante la inclusión de un agente externo.

De manera que, vemos como en la realidad es más común que los propietarios no se den cuenta de la necesidad de cambio hasta que realmente empiezan los problemas económicos. Por ello se ha planteado el modelo estratégico de planificación de una sucesión para que no lleguen a tales situaciones y no esperen a que surjan los problemas.

Así pues, para concluir destacamos las cuestiones y recomendaciones que, tras la investigación realizada, creemos más importantes y necesarias para llevar a cabo una sucesión con éxito y poder transmitir la propiedad a siguientes generaciones:

- El entendimiento por parte del fundador que su capacidad de dirigir la empresa no va a ser para siempre y, por tanto, planear su sucesión, cuanto antes.
- Aprender a delegar, por parte del fundador, tanto a familiares como a ejecutivos externos.
- Preparar al sucesor/sucesores de manera correcta bajo criterios objetivos.
- Crear un Protocolo Familiar que regule todas las relaciones familiares, y empresariales, entre ellas el plan de sucesión explícitamente.
- Consolidar la cultura familiar y empresarial, transmitiendo los valores oportunos a las siguientes generaciones.

Bibliografía

- Araya Leandro, A. (2012). El Proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC empresarial*, 6(2), 29-39.
- Arenas Cardona, H., & Rico Balvin, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252-258.
- Bennedsen, M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Do CEOs Matter? Evidence from Hospitalization Events. *Journal of Finance*, 75(4), 1877-1911.
- Cambridge. Family Enterprise Group. (2022). *Liderazgo de pensamiento*. Recuperado el Marzo de 2022, de Cambridge. Family Enterprise Group: <https://cfeg.com/es/biblioteca-de-conocimientos-liderazgo-de-pensamiento/>
- Casillas Bueno, J., Diaz Fernandez, M., Rus Rufino, S., & Vazquez Sanchez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Paraninfo.
- Chen, H., & Hsu, W. (2009). Family ownership, board independence and R&D investment. *Family Business Review*, 22(5), 347-362.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Cruz Serrano, C., & Nuñez Letamendia, L. (2012). *La creación de valor en la empresa familiar europea cotizada*. Banca March & IE Business School.
- Deloitte. (2021). Sucesión en la Empresa Familiar. *Boletín Gobierno Corporativo*.
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares / Family Businesses*. Panorama.
- González Hernández, R. (2010). La continuidad de la empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*(43), 401-410.
- González Rodríguez, P., Saucedo Flores, C., & Valtierra García, I. (2002). *La sucesión: Una comparación internacional*. Universidad de Monterrey.
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 87-132.
- Gómez-Mejía, L. R.-N.-F. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

- Gómez-Mejía, L., Núñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Instituto de la Empresa Familiar. (28 de Octubre de 2019). *Cifras empresa familiar*. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2019). *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el Marzo de 2022, de Gobierno corporativo en la empresa familiar: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/gobierno-corporativo/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (28 de Abril de 2021). *La Empresa Familiar*. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>
- Jordan Veiga, M. (2016). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Universidad de León.
- Minichilli, A., Brogi, M., & Calabrò, A. (2016). Weathering the Storm: Family Ownership, Governance, and Performance Through the Financial and Economic Crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 552-568.
- Plaza, A. (5 de Marzo de 2020). *La empresa familiar y el Gobierno Corporativo*. Recuperado el Febrero de 2022, de Diligent: <https://www.diligent.com/es/empresa-familiar-gobierno-corporativo/>
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2021*.
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *Making external executives successful in family businesses*.
- Puig Castan, A. (2016). Empresa familiar: Proceso de sucesion y plan de sucesión. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 4, 63-81.
- Sánchez-Alzate, J., & Cortés, H. (2019). Exploración del modelo de los tres círculos en empresas de familia del sur del Valle de Aburrá Colombia. *Institución Universitaria ESUMER*, 8(12).
- Segovia Rodríguez, A. A. (2013). Las famiempresas: más que unidades de producción económica, una oportunidad para la intervención social. *Trabajo social (Universidad Nacional de Colombia)*(15), 87-104.
- Transporte XXI. (1 de 11 de 2011). *La familia Santos consolida su retorno al negocio del transporte y la logística*. Obtenido de Transporte XXI. El Periódico del transporte y la logística en español.: <https://www.transportexxi.com/la-familia-santos-consolida-su-retorno-al-negocio-del-transporte-y-la-logistica/>

- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.
- Zúñiga-Vicente, J. Á., & Sacristán- Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*(22), 74-87.