



Universidad Pontificia Comillas – ICADE

FACTORES CLAVE PARA LA SUCESIÓN EXITOSA DE EMPRESAS FAMILIARES

Clave: 201905311

MADRID | ABRIL 2023

1. Introducción

- 1.1. Objetivos
- 1.2. Metodología
- 1.3. Estructura

2. Contextualización

- 2.1. ¿Qué es la empresa familiar?
- 2.2. Empresa Familiar vs. Empresa no Familiar
- 2.3. Familias Empresariales
- 2.4. Importancia en la Economía
- 2.5. Tipología
- 2.6. Dinámica de las Empresas Familiares
- 2.7. Teoría de la Agencia
- 2.8. Consejo de familia
- 2.9. La Mujer en el Proceso de Sucesión

3. Caso Práctico

- 3.1. Entrevista David Weild IV
- 3.2. Entrevista Robert Martínez

4. Conclusión

5. Bibliografía

Resumen

Las empresas familiares han existido siempre. Hoy en día, con la globalización y los continuos cambios, se enfrentan a retos clave para su supervivencia. Uno de los más importantes, sino el más importante, es la sucesión, que afecta a todas las empresas familiares. Es por eso que es vital saber y entender que factores afectan a la empresa familiar, para poder afrontarlos o minimizarlos. Desde el género del sucesor, hasta los problemas de agencia, pasando por las relaciones dentro y fuera de la compañía. También es importante analizar si en otros países, como en Estados Unidos, un país que se caracteriza por el emprendimiento, hay diferencias de opiniones cuando se trata de la empresa familiar y los factores claves para una sucesión exitosa. En cuanto a los resultados, parece que la preparación del proceso de sucesión, las relaciones entre familiares, la preparación del sucesor y un gobierno corporativo adecuado son de gran importancia en la sucesión. Sin embargo, parece que el género no juega un papel tan importante en la sucesión, aunque si tiene alguna influencia en ella.

Abstract

Family-owned businesses have always existed. Nowadays, as a consequence of globalization and the continuous changes, they face challenges that are key for their survival. One of the most important ones, if not the most, is succession, which affect every family-owned business. For that reason, it is vital that we know and understand which factors affect family-owned businesses, in order to be able to minimize them. From the gender of the successor to the agency theory, going through the relationships in and out of the company. Lastly, it is also important to observe if other countries, like the United States, a country characterized for its entrepreneurship, have different views on family-owned businesses and the key factors in a successful succession. Regarding the results, it seems that the preparation of the process of succession, relationships between family members, the education of the successor, and an adequate corporate governance are of great importance in the succession process in a family-owned business. However, it seems that gender does not play such an important role in it, although it does have some influence on it.

Palabras clave

Empresa familiar, sucesiones, familia, modelo de los tres círculos

Key words

Family-owned businesses, succession, family, three-circle model

1. Introducción

1.1 Objetivos

Problemática: ¿Cuáles son los factores en la sucesión exitosa de una empresa?

Objetivos:

La empresa familiar tiene una importancia inigualable en la economía global. Por lo que es importante saber, cuanto más mejor, que lleva a una empresa familiar a ser exitosa. Uno de los mayores retos, sino el mayor, de la empresa familiar es la sucesión. Por esa razón, se quiere identificar y describir que factores pueden influir en una sucesión exitosa, o no, en la empresa familiar. Además, se quiere diferenciar cuales afectan de manera positiva o de manera negativa, e incluso aquellos que no afectan y se pensaba que sí. Por último, también se pretende determinar las diferencias de punto de vista, si las hay, entre dos países diferentes. Se escogen Estados Unidos y España porque ambos son capitalistas y con sistemas de mercado muy similares.

1.2 Metodología

La información que se ha recogido consta de estudios y entrevistas a dueños de empresas familiares, un estadounidense y un español. Por un lado, los estudios servirán para establecer que elementos afectan, o no, a la sucesión de una empresa familiar, como lo hacen y cómo afrontarlos. Por otro lado, las entrevistas establecerán diferencias o similitudes entre dos dueños de empresa familiar de dos países diferentes, Estados Unidos y España.

Se recoge una muestra de 18 estudios relacionados con la empresa familiar, desde 2015 hasta el 2023. También se han realizado entrevistas 2 personas cuyas familias tienen o han tenido una empresa familiar. El primero es David Weild IV, fundador, presidente y CEO de Weild & Co. (antiguo vicepresidente de NASDAQ). El segundo es Roberto Martínez, fundador y presidente ejecutivo de NBI Bearings Europe. Todas estas entrevistas han sido realizadas en 2023, con el objetivo un enfoque de primera mano y actual sobre las empresas familiares. Se les realizarán preguntas muy similares para poder identificar las diferencias en las respuestas, que permitan analizar si existen elementos comunes en la gestión de empresas familiares que sean considerados

como mejores prácticas en un proceso de sucesión. Igualmente se tratará de examinar qué elementos fueron diferenciales y podían haber sido decisivos para dichas sucesiones. Con este estudio se recogerán algunas conclusiones con el fin de que sean considerados como guía para futuros procesos.

1.3 Estructura

El trabajo se estructura en x partes. En la primera, se explica cuál es el objetivo y que forma parte de la metodología. El segundo apartado se trata de la parte teórica de la metodología, en el que analiza es la empresa familiar y su tipología, e instituciones que son similares a esta, como pueden ser familias empresariales o compañía multifamiliares. Asimismo, también se explica su importancia en la economía y se observan algunas de las variables que pueden influencia el proceso de sucesión. En el cuarto bloque, se hace un caso práctico, en el que se entrevistan a dos empresarios, David Weild IV y Roberto Martínez, para que ellos de su análisis con respecto a la empresa familiar y algunos de los elementos claves de la sucesión. El ultimo bloque, el cuarto, son las conclusiones, en las que se explican por qué (no) son vitales para la sucesión de una empresa familiar.

2. Contextualización

2.1. ¿Qué es la empresa familiar?

La empresa familiar es un término que puede llegar a carecer de una definición única, o incluso unificada. Por ello, el concepto de empresa familiar es definido de manera diferente por los investigadores, Algunos la definen como aquella empresa de la cual la familia es propietaria de la compañía, tiene el control y la dirección de la empresa, y que se tenga el objetivo de que la próxima generación familiar tome las riendas (Aira, 2016). Otros opinan que tienen “alma” (Aira, 2016), ya que la familia poseedora la considerada como parte de la familia.

Sin embargo, la ley sí que establece unos parámetros mínimos para que una compañía se pueda considerar familiar. En España, las participaciones o acciones del socio de una empresa familiar están exentas si se cumplen unos requisitos mínimos (Arrabe Integra, 2021):

- No puede ser una entidad patrimonial, es decir, no puede dedicarse a la gestión de bienes inmobiliarios.

- La participación del socio en el capital tiene que representar un mínimo de 5% individualmente, o 20% con familiares de primer grado (cónyuge, ascendiente o descendiente) o colaterales de segundo grado.
- La dirección de la compañía debe tener a miembros de la familia y obtenga la mayoría de sus rendimientos del trabajo y de actividades económicas (en caso de no estar cotizada).

En Estados Unidos, la ley no define o establece parámetros mínimos. Según (Hillstrom, s.f.), “una empresa familiar es cualquier negocio en el que dos o más miembros familiares están involucrados y la mayoría de la propiedad o el control recae sobre la familia”.

2.2. Empresa Familiar vs. No familiar

Es importante establecer unas características que diferencian una empresa familiar de una no familiar. El principal atributo sería la involucración de la familia, ya sea en la propiedad, dirección o gobierno de la firma. Debe haber una fuerte interrelación entre la familia y la compañía. Además, la empresa familiar tiene características únicas en respecto a la sucesión, gobierno corporativo, proceso de tomar decisiones y desempeño. A veces estas diferencias son difíciles de encontrar, debido a los rápidos cambios de la economía, entre otros. Según (Pounder, 2015), hay tres tipos de empresas familiares: las que son manejadas por el fundador, la sociedad de hermano y el consorcio de familia ampliada.

2.3. Familias Empresariales

Como hemos podido observar, la mayoría de los estudios se centran en la suposición de que las familias tienen una única compañía. Sin embargo, eso no es del todo cierto. Cuando una empresa crece, la familia puede aumentar sus activos, ya sean dentro o fuera de la empresa. Cuando lo hacen fuera de la empresa, se les conoce como familias empresariales, lo que conlleva a una nueva manera de conceptualización de gobierno.

Dimensión	Empresa familiar	Familia empresarial
La empresa de negocios de la familia	La familia tiene una compañía y quiero que la próxima generación la herede	La familia siempre será dueña de una compañía o más, pero

		pueden que no sean las mismas a lo largo del tiempo
Crecimiento y expansión de la empresa de negocios de la familia	La familia intentará crecer y expandir el negocio	La relación entre la empresa y la familia tiene que ser recíproca, es decir, cada empresa se tiene que beneficiar de la involucración de la compañía, y al mismo tiempo, la familia tiene que ganar algo con ello. En caso de ser negativa, se vende.
Innovación	Toda innovación y creatividad tendrá a la compañía como foco de atención	La innovación y creatividad entorno a los negocios existentes y los nuevos negocios
Riqueza familiar	Toda la riqueza familiar está concentrada en el negocio	La riqueza familiar está dispersada en múltiples negocios y otras posibles inversiones, como acciones o propiedad inmuebles.
Estructura organizacional	Tienen una compañía en su poder, con una estructura funcional normalmente	Las diferentes inversiones se organizan como una corporación con múltiples compañías, manejadas por la oficina familiar o una sociedad controladora.
Aspiraciones de sostenibilidad transgeneracional	Las generaciones venideras se harán cargo de la compañía y continuarán con el proceso de creación de valor dentro de la compañía	Las generaciones futuras se centrarán en continuar con el crecimiento óptimo del portafolio, a través de negocios e inversiones que

		creen valor. Si hay algun beneficio de impuestos, probablemente se trate de una pirámide.
La naturaleza de las sucesiones	El proceso dependerá de la toma de control de las futuras generaciones, el gobierno, y la dirección de la compañía	La sucesión depende de que las futuras generaciones preserven el sistema de creación de valor de la familia y continúen con el espíritu empresarial de la familia, para continuar buscando opciones nuevas o existentes.

Fuente: (Pounder, 2015)

En la tabla podemos ver cuáles son las principales diferencias entre una empresa familiar y una familia empresarial. El mayor beneficio de la segunda es la diversificación, lo que hace que la familia no se juegue todo a una carta. Esto podría habilitar una mayor innovación o tolerancia al riesgo, ya que, si una sale mal, tienen otras inversiones. Además, esto da más flexibilidad a la familia. Esta puede adaptar el portafolio de inversiones para incrementar el valor.

La familia empresarial se centra en la preservación del sistema de valor de la familia, emprendimiento, y capacidad para innovar. Además, debido a que el tejido empresarial de una familia empresarial es más intrincado, con diferentes objetivos y compañías, tendrá un gobierno más complejo (Pounder, 2015).

El valor de las familias empresariales está ligado a como logran alcanzar los factores de éxito claves de su entorno. Este tipo de entidades tienen más éxito en industrias en las que hay incertidumbre en calidad, valor y demanda porque suelen estar enfocadas al largo plazo, siendo sinónimo de éxito en industrias cuyo futuro es incierto, haciendo valer el traspaso de conocimiento, construcción de relaciones basadas en la confianza y generar recursos holgados. Un ejemplo de industria incierta podría ser la industria del arte (galerías, producción de películas y televisión...)

En cuanto a la preparación de sucesores, es clave que estos tengan autonomía, competencia y relacionamiento. Si tienen estas tres características, aumenta el compromiso efectivo y la motivación intrínseca. Según la teoría de la autodeterminación, los sucesores que tienen un apego emocional o afecto hacia el negocio familiar tendrán más éxito. Esto se debe a que es probable que inviertan más esfuerzo y recursos en la empresa, motivando así a los empleados a trabajar más duro también. Además, dichos sucesores estarían más inclinados a perseguir los objetivos no económicos de la familia.

Al tratarse de una familia, es importante saber qué factores juegan un papel importante en la utilización del capital humano familiar. De acuerdo con (Pounder, 2015), estos factores son:

- El trabajo de sus sueños, que lidia con el legado, continuidad de la propiedad y metas
- Desarrollo de capacidades, para desarrollar el capital humano necesario para gobernar la compañía
- Carrera y trabajo significativo, relacionado con hacer algo que tenga valor y comunicar ese valor del trabajo
- Aprovechamiento de la riqueza, es el crecimiento, preservación y distribución de la riqueza familiar.

Por último, debido a los múltiples objetivos de una empresa, y la falta de heterogeneidad que conlleva, la familia empresarial se enfrenta a un problema de agencia única, conflictos de blockholder. Este se crea debido a la disparidad de objetivos existentes entre los accionistas mayoritarios. Asimismo, son problemas mucho más costosos, ya que los protagonistas tienen suficiente poder para conseguir llegar a las metas que han establecido ellos individualmente, sin necesidad de que sean beneficiosos para la compañía.

Como respuesta, se suele poner un agente intermediario, que impida que las familias puedan ejercer tanto control sobre la compañía. Esto conlleva a que haya costes dobles de agencia, ya que el intermediario puede que decida actuar en su propio beneficio (Steier L. P., 2015).

2.3.1 Compañías multifamiliares

Según (Steier, Chrisman, & Chua, 2015), una empresa multifamiliar es una compañía cuyos dueños y directores son más de una familia sin relación, lo que lo hace menos común, y más compleja. La longevidad de estas empresas se puede atribuir al establecimiento de directrices

claras para la selección del equipo ejecutivo basadas en la competencia, así como a límites claros en la toma de decisiones con respecto a la votación, propiedad y gestión. Además, las empresas familiares duraderas a menudo se involucran en la supervisión mutua a través de la toma de decisiones transparente y la comunicación abierta. Las reglas y procesos de gobernanza establecidos durante las primeras etapas de la empresa también contribuyen a su éxito a largo plazo.

Al ser una compañía tan extremadamente compleja, tiene retos gubernamentales. Sin embargo, estos pueden ser disminuidos a través de la supervisión mutua.

2.4.Importancia en la Economía

A consecuencia de la globalización, se puede llegar a percibir a la empresa familiar como un elemento del pasado, obsoleta. Pero no puede ser una imagen más alejada de la realidad, ya que las empresas familiares son vitales para la economía mundial. En España hay un alrededor de 1,1 millones de empresas familiares (89% del tejido empresarial), representan el 67% del empleo privado, 6,58 millones de puestos de trabajo y un 57,1% del PIB del sector privado. Y en el caso de Estados Unidos, 80% del tejido empresarial son empresas familiares y generan el 50% del empleo privado (Insituto de Empresa Familiar, s.f.).

2.5. Tipología

De acuerdo con (Guillén Corbe & Escribá-Esteve, 2022), hay tres tipos de empresas familiares, que se diferencian entre sí siguiendo los tres círculos que caracterizan a la empresa familiar: la propiedad, la familia y la empresa (se explicarán con más detalle más adelante). La propiedad es la influencia que tienen los dueños de las acciones de las empresas, la familia es todo aquel que tiene vínculos familiares, tanto dentro como fuera de la empresa; y la empresa es todo aquel que trabaje en la empresa familiar. Los tres tipos de empresa familiar son:

- Empresas concéntricas: representan el 41.3% de las empresas familiares. En estas, hay un elemento central, el fundador, y todo el órgano de gobierno gira en torno a él, es decir, que el órgano de gobierno está formado por una sola persona (es parte de los 3 círculos, ya que es propietario, parte de la familia y trabajador). Asimismo, solo tienen una familia propietaria y no hay gente de fuera de la familia asesorando.

- Empresas estructuradas: encarnan el 41.3% de las empresas familiares. Estas cuentan con un Consejo de Administración (de tamaño pequeño). Además, en este tipo de empresa familiar el presidente del consejo suele ser el CEO, pero hay un mayor número de accionistas. Por último, suelen ser empresas en las que ya hay presentes las generaciones posteriores y, al igual que en las empresas concéntricas, solo hay una única familia al cargo de la propiedad.
- Empresas evolucionadas: suponen el 17,4% de las empresas familiares. Las empresas evolucionadas, comparadas con las dos anteriores, tiene órganos de gobierno más profesionalizados. Cuentan con Consejo de Administración, de mayor tamaño normalmente. Además, también se puede observar una mayor apertura al “exterior”, ya que en casi la mitad de las empresas los miembros familiares son minoría en el consejo y el 35% tienen consejeros independientes.

TIPO DE EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
EMPRESAS CONCÉNTRICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Sin consejo - Presencia única de familia propietaria - Presidente del consejo es el CEO - No hay independientes en el consejo - Sin experiencia en asesores externos - 1,68 accionistas
EMPRESAS ESTRUCTURADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo pequeño - Presencia única de familia propietaria - Presidente del consejo es el CEO - No hay independientes en el consejo - Experiencias recientes en asesores externos - 3,09 accionistas
EMPRESAS EVOLUCIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Consejos grandes - Presencia mixta de familia propietaria - Presidente del consejo no es el CEO - Hay independientes en el consejo - Experiencias consolidadas en asesores externos - 4,5 accionistas

Fuente: (Guillén Corbe & Escribá-Esteve, 2022)

En cuanto al tamaño, grupo de actividad, separación por comunidades autónomas, el Instituto Nacional de Estadística realizó un estudio que otorga respuestas.

Primero, el tamaño. De acuerdo con (Instituto Nacional de Estadística, 2016), la gran mayoría de las empresas familiares son pymes. De hecho, de las empresas con menos de 10 trabajadores, el 84.1% se considera empresa familiar; de las que tienen de 10 a 49, el 61.7%, de las que tienen de 50 a 199, 43.6%; de las que emplean de 200 a 999, 25%; y de las de más de 1000 empleados, tan solo el 19,9%. Por lo que podemos observar, las empresas familiares en España

tienden a ser de mediano o pequeño tamaño. En términos generales, la empresa familiar supone un 50% de los ocupados y un 38% de la facturación.

Nº de ocupados	Empresas	Ocupados	Facturación
TOTAL	82,8	49,9	38,0
Menos de 10	84,1	79,1	57,9
De 10 a 49	61,7	58,4	54,6
De 50 a 199	43,6	42,3	39,1
De 200 a 999	25,0	23,7	20,4
De 1.000 o más	19,9	19,8	15,1

En cuanto al grupo de actividad, la empresa familiar tiene más representación en el transporte y hostelería, mientras que emplea a más porcentaje de trabajadores y supone un mayor porcentaje de facturación en construcción.

Actividad	Empresas	Ocupados	Facturación
TOTAL	82,8	49,9	38,0
Industria	74,1	47,5	32,2
Construcción	80,9	68,5	63,5
Comercio	86,2	66,3	49,2
Transporte y Hostelería	90,6	61,5	52,9
Resto de servicios	80,0	37,9	20,4

Este estudio también encuentra la representación de la empresa familiar en cada comunidad autónoma, siendo canarias la que más con un 88.3% y Madrid la que menos con un 77.9%.

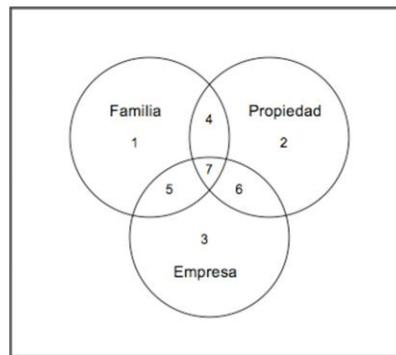
	Empresas	Ocupados	Facturación
TOTAL	82,8	49,9	38,0
Andalucía	85,1	55,1	55,7
Aragón	83,4	52,9	40,9
Asturias, Principado de	84,4	62,4	42,0
Balears, Illes	83,7	70,2	69,9
Canarias	88,3	72,8	62,2
Cantabria	86,1	49,7	29,6
Castilla y León	85,9	63,7	54,4
Castilla - La Mancha	85,6	57,8	66,8
Cataluña	82,6	48,6	38,9
Comunitat Valenciana	81,8	66,5	67,4
Extremadura	86,7	55,4	64,4
Galicia	83,6	59,2	53,5
Madrid, Comunidad de	77,9	30,2	20,3
Murcia, Región de	81,1	62,8	62,8
Navarra, Comunidad Foral de	85,7	45,7	38,7
País Vasco	80,0	41,0	42,9
Rioja, La	78,7	53,9	54,6

Por último, de acuerdo con (Bermejo, 2020), alrededor del 33% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación, un 10% a la tercera y tan solo un 5% a la cuarta.

En respecto a las que no sobreviven a la segunda generación, la gran mayoría es debido a conflicto familiares (dos tercios suceden por la mortalidad).

2.6. Dinámica de la Empresa Familiar

De acuerdo con la teoría de Gersick (Aira, 2016), la empresa familiar está formada por tres entidades independientes pero sobrepuestas entre ellas. Estas entidades son la familia, la propiedad, y la empresa. En este modelo, todos los subgrupos tienen que integrarse para que la empresa funcione de la mejor manera posible.



Al analizar la gráfica, es necesario resaltar la importancia que tiene las relaciones entre cada subsistema, en especial si se quiere entender el sistema en su conjunto. Alguien que sea parte del grupo 1, es una persona que solo es miembro de la familia. Cualquier persona que forme parte del grupo 2, es solo propietaria (no es ni miembro familiar ni trabajador dentro de la empresa). Y, en el grupo 3 se encuentra gente que únicamente trabaje dentro de la compañía. Si una persona está en más de un grupo, estará en los sistemas 4, 5, 6, y 7.

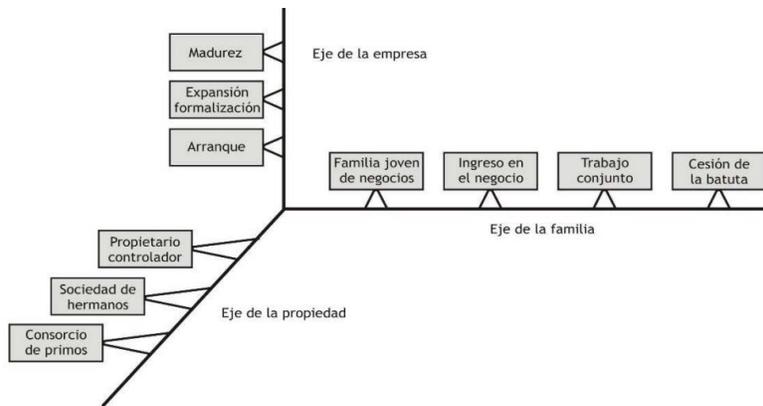
Asimismo, cualquiera de los integrantes puede anteponer o parecerle más importante cualquiera de los principales 3 grupos (familia, propiedad y empresa), lo que puede afectar algunos de los procesos más importantes de una empresa familiar, como la selección y sucesión. Si antepone a la familia, el conocimiento, la experiencia y las habilidades pasan a un segundo plano en el proceso de selección y sucesión. Si antepone a la empresa, puede que provoque desmotivación dentro de los miembros de la familia para trabajar en la empresa familiar, y la remuneración estará basado en lo que cada trabajador aporte a la compañía, no en el apellido. Por último, si antepone la propiedad, entonces la inversión y la percepción del riesgo aumentarían,

por lo que puede que la sucesión no sea la solución que se tome, y se pueda entender la venta de la compañía como una solución viable o factible.

Como es lógico, cada sector tiene unas características y motivaciones diferentes:

Características	Motivaciones
Familiar que ni es propietario ni trabaja en la compañía (grupo 1)	La unidad familiar es la principal preocupación.
Propietario que no es ni familiar ni trabajador en la empresa (grupo 2)	Objetivos económicos como los dividendos o aumentar el valor de la empresa.
Empleado que no es ni familiar ni propietario (grupo 3)	Mejora de condiciones de trabajo y estabilidad.
Familiar que es propietario, pero no trabajador en la empresa (grupo 4)	Dividendos
Familiar que trabaja en la compañía, pero no es propietario (grupo 5)	Reconocimiento familiar y obtención de puestos superiores.
Propietario que es empleado, pero no familiar (grupo 6)	Profesionalización de la empresa con el objetivo de aumentar el rendimiento propio
Familiar, propietario y empleado. Normalmente el fundador (grupo 7)	Mantener relaciones familia-empresa, supervivencia en largo plazo y darles la empresa a futuras generaciones familiares.

El desarrollo de esta teoría de Gersick, también tiene en cuenta el paso del tiempo y los cambios que se realizan dentro de cada uno de los tres principales ejes (empresa, familia y propiedad). Además, los miembros de los tres círculos interactúan entre sí y cruzan los límites del sistema, lo que da como resultado el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar. Cada subsistema tiene una evolución individual que puede influenciar en la de los otros. Cuando una empresa va dirigida hacia una nueva etapa en una dimensión, puede adoptar diferentes formas con características diferentes.



- Eje de la propiedad: se divide en tres apartados que son el propietario controlador, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos. En este eje podemos ver los cambios que se pueden dar como consecuencia de la dinámica evolutiva interna. Puede ser que la compañía la forme un miembro o que compre las acciones de los demás y la consolide trayendo otros miembros de la familia.
 - Propietario controlador: se depende únicamente de una persona, transición del liderazgo y formación del sucesor.
 - Sociedad de hermanos: se caracteriza por el trabajo en equipo de la familia, la dirección es más profesional y se revitaliza la estrategia gracias al nuevo punto de vista de la segunda generación.
 - Consortio de primos: Una organización más familiar con una cultura innovadora y se reinvierte en la compañía en lugar de buscar la liquidez para los accionistas.
- Eje de la familia: está compuesta por familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta.
 - Familia joven de negocios: es la fase en la que se crea la sociedad, los roles de propietario y director, relaciones de la familia con la empresa... Involucra todos los problemas que una persona puede tener en la adultez temprana.
 - Ingreso en el negocio: una adultez más avanzada. En esta etapa los adultos ayudan a sus hijos en la transición a la vida adulta. Se establece cuál es su camino como estudiante y profesional, trabajen o no en la empresa familiar.
 - Trabajo en conjunto: como el propio nombre indica, padres e hijos trabajan mano a mano para resolver problemas dentro de la compañía, como puede ser la supervivencia de la compañía a la expansión familiar.

- Cesión de la batuta: en esta fase, ambas generaciones están liderando, para preparar la compañía a los cambios y preparar el relevo generacional.
- Eje de la empresa: separada por el arranque, la expansión o formalización, y la madurez. La primera es cuando se funda la compañía con el único objetivo de la supervivencia en el corto plazo. La segunda es cuando ya se establece en el mercado y dispone de transacciones estables. La última es madurez, en la que se presta atención a la preparación de la sucesión, crecimiento de la familia... La rentabilidad disminuye en esta última etapa por el aumento de la competencia.

2.7. Teoría de la Agencia¹

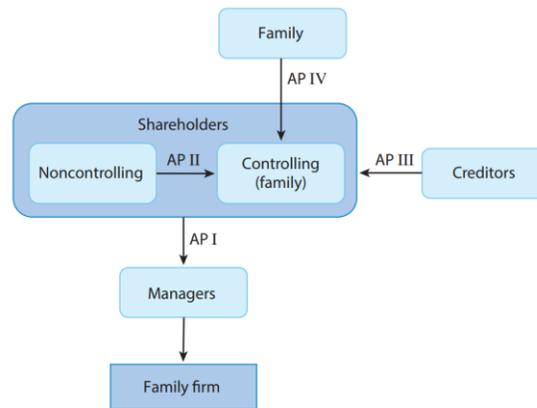
Lo primero, y antes de adentrarnos en cada uno de los problemas de agencia, es importante saber que es la teoría de la agencia. De acuerdo con (Sánchez Galán, 2016), “La teoría de la agencia es una teoría empresarial por la cual una persona o empresa (el principal) solicita a otra persona (el agente) realizar un determinado trabajo en su nombre. Para que exista una relación de agencia, el agente debe ser autorizado a suscribir, modificar o cancelar contratos con terceros en nombre del capital.

El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa (Deloitte, s.f.). (Steier, Chrisman, & Chua, 2015) lo define como el conjunto de mecanismos utilizados para asegurar que las acciones de la parte organizacional interesada sean consistentes con los objetivos del accionariado mayoritario. En el caso de la empresa familiar, se utilizan también para resolver disparidades entre (1) accionistas y directores, (2) accionistas mayoritarios familiares y accionistas minoritarios, (3) accionistas y acreedores, y (4) accionistas familiares y accionistas no familiares (Amit, Trujillo, Guzmán, & Villalonga, 2015).

Sin embargo, hay varios factores que dificultan la efectividad del gobierno corporativo. La primera es la falta de heterogeneidad de la empresa familiar. La segunda es que hay mucha disparidad en los objetivos ya que cada empresa familiar entiende su desempeño de manera diferente. Por último, hay mucha variación en el contexto institucional y en el contexto de la industria (hay diferentes explicaciones sobre la adaptabilidad y alineamiento con los elementos macroeconómicos) (Amit, Trujillo, Guzmán, & Villalonga, 2015)

¹ (Amit, Trujillo, Guzmán, & Villalonga, 2015)

Actualmente, la literatura relativa a la teoría de la agencia se centra en los problemas I y II (que serán explicados más adelante).



Fuente: (Amit, Trujillo, Guzmán, & Villalonga, 2015)

En la gráfica o imagen superior podemos ver como la empresa familiar tiene una estructura de agencia de varios niveles, el gerente actúa como agente para los accionistas y, a su vez, los accionistas son agentes de la familia. Es importante saber que cada grupo tiene sus intereses, y su órgano de gobierno: la junta de accionistas, la junta directiva y el consejo de administración.

2.7.1. Problema de Agencia I: Conflicto Entre Dueños y Gerentes.

Este problema nace por la separación entre la propiedad y el control, es decir, que el dueño de la compañía y es que está a cargo de la dirección día a día es diferente.

Según (Amit, Trujillo, Guzmán, & Villalonga, 2015), es importante diferenciar entre propiedad, control y dirección; ya que tienen diferente impacto en la compañía. En cuanto a la dirección, su impacto depende de que generación este llevando a la compañía. Cuando se comparan empresas no familiares, las empresas familiares lideradas por los fundadores suelen tener mejores resultados que las empresas no familiares. Sin embargo, las lideradas por las generaciones siguientes suelen tener peores resultados, por lo que es difícil establecer si las empresas familiares suelen superar (en cuanto a resultados) a las empresas no familiares. En términos generales, sí que parecen tener mejores resultados, pero hay mucha variación debido a la definición de la empresa familiar, localización geográfica, a que industria pertenezcan y variación intertemporal. Hay varias maneras de mitigar este problema de agencia.

La primera es la concentración de propiedad, ya que gracias a esta se podría llevar a cabo un seguimiento de las actuaciones del director, y asegurarse que no se alejan de los objetivos de los propietarios.

El segundo es que el hecho de que la familia sea un accionista mayoritario está ligado a una mayor dedicación a la compañía, debido a que la riqueza familiar está ligada con la empresa familiar. Además, este problema se verá aún más reducido si el gerente es también un accionista mayoritario (por la misma razón que la familia), ya que parte de su patrimonio está ligado a la compañía.

La última manera de mitigar, e incluso eliminar, el conflicto entre el dueño y gerente es si el director y el dueño son la misma persona, una situación relativamente asidua en las empresas familiares. La parte negativa de esto es que puede conllevar a que altos cargos de la compañía estén ocupados por familiares por el simple hecho de que llevan el mismo apellido, y no por méritos o habilidades profesionales. Esto, muy probablemente, reduce la calidad de los gerentes (comparado con contratar profesionales no familiares).

2.7.2. Problema de Agencia II: Conflicto de Interés Entre Accionistas Mayoritarios y Accionistas Minoritarios.

Los accionistas mayoritarios son aquellos que tienen más del 25% de una compañía, en caso de que la compañía este cotizada. Los accionistas minoritarios son, entonces, los que poseen menos de un 25% de una compañía. En el caso de la empresa familiar, los accionistas mayoritarios serán miembros de la familia, y los accionistas minoritarios podrán, o no, ser parte de la familia. Los primeros tienen beneficios privados por ese control, ya que pueden tomar decisiones sin tener en cuenta la opinión de los inversores con una posición minoritaria. En una empresa familiar, el problema de agencia II suele tener más importancia o llegar a ser más grave que el problema de agencia I.

De acuerdo con (Amit, Trujillo, Guzmán, & Villalonga, 2015), toda la evidencia en respecto al problema de agencia II se divide en:

- En la empresa familiar, las familias tienen de mediana el 24% del accionariado y el 56,9% de los votos disponibles. El hecho de que la familia también sea parte de la dirección de la compañía refuerza tanto la propiedad como el control. Por último, la diferencia entre el

porcentaje de propiedad y de control puede suceder por la existencia de acciones de clase dual, representación desproporcionada en el consejo de administración, acuerdos de voto entre familiares y no familiares...

- Estimaciones de la prima de control: a la hora de comprar un bloque de acciones de control, se paga una prima, en comparación al precio pagado por un bloque de acciones minoritarias pre y post transacción. Además, los derechos de votos también pueden ser diferentes, lo que conlleva a diferentes precios dependiendo de los derechos de voto que otorgue. Ambas prueban la existencia de los beneficios privados del control. Normalmente, en una empresa familiar hay acciones con elevados derechos a voto, lo que explicaría la diferencia entre el porcentaje de acciones y el porcentaje de voto que representan mencionados anteriormente. De hecho, en Estados Unidos, la mayoría de las acciones de clase dual están ligadas a empresas familiares.
- La brecha entre el flujo de caja y los derechos de control impacta en los accionistas mayoritarios y en las personas internas. Dependiendo del mecanismo utilizado para conseguir esta brecha entre el flujo de caja y los derechos de control, habrá un efecto diferente. Por ejemplo, las acciones duales tienen un impacto negativo pero las pirámides tienen un impacto positivo.
- “Tunneling”: “tunneling” es cuando se transfieren activos y beneficios fuera de la empresa con el objetivo de beneficiar a lo que controlan la empresa (el término con el efecto opuesto es conocido como “propping”). Además, se pueden encontrar diferencias entre empresas de familias fundadoras y de familias no fundadoras. La principal es que la familia fundadora mantendrá el control si les da una ventaja competitiva mientras que la familia no fundadora la mantendrá si puede obtener algún tipo de beneficio privado por el control.
- Magnitud macroeconómica e implicaciones del problema. Hay industrias que están controladas, si no es totalmente, casi en su totalidad, por familias. Por ejemplo, en Suecia la familia Wallenberg controla el 50% del mercado de las acciones sueco. Esto puede hacer que la familia, en este caso la familia Wallenberg, tenga contactos que les valga para reforzar su posición, lo que podría conllevar a una diferente cuota de innovación o de distribución de recursos. Sin embargo, no se ha encontrado demasiada evidencia respecto a eso. Además, la evidencia encontrada es indirecta.

2.7.3. Problema de Agencia III: Conflicto de Interés Entre Accionistas y Acreedores.

El problema de agencia III puede generar dos conflictos de interés diferentes (Amit, Trujillo, Guzmán, & Villalonga, 2015): sustitución de activos y un desaprovecho del dinero obtenido a través de la contracción de la deuda. Sin embargo, en el caso de la empresa familiar este problema de agencia es relativamente insignificante comparado con los problemas de agencia I y II, ya que la familia propietaria intentará, normalmente, aumentar el valor de la firma, no el de los accionistas. Además de que las familias fundadoras tienen menos costo de deuda.

Asimismo, es difícil saber cuánta deuda tiene o debería tener una compañía familiar, ya que tienen incentivos similares a los acreedores, lo que bajaría la cantidad de la deuda; pero a su vez, al intentar disminuir la dilución de sus acciones y el bajo costo de la deuda, indican una mayor cantidad.

Por último, se trate de una empresa familiar o de una empresa no familiar, lo más probable es que tenga deudas, ya que le hace crecer más rápido (la tasa de crecimiento sostenible es mayor que la tasa de crecimiento interna).

2.7.4 Problema de Agencia IV: Conflicto de Interés Entre Accionistas Familiares y no Familiares

El problema de agencia IV aparece normalmente cuando el accionariado es concentrado, sin importar quién es el dueño (el estado, una familia, un banco o una institución). En el caso de las compañías familiares, suelen escoger a un accionista familiar para que sea el director de la empresa (lo escogen como agente). Esto es más evidente en empresas con la familia no fundadora al cargo, ya que los sucesores se escogen a través de regalo o sucesión.

Debido a que el propietario y el gerente de la empresa son la misma “entidad”, la familia, hace que haya menos diferencias, es decir, que hay un alineamiento de valores y objetivos. Sin embargo, esto puede conllevar a que los accionistas no familiares sean relegados a un segundo plano.

2.7.5. Cómo Aliviar Estos Problemas de Agencia.

En la empresa familiar, suelen tener más magnitud los problemas de agencia I y II, ya que son los que más pueden llegar a dañar a la compañía. Asimismo, hay varias maneras de mitigar tanto los problemas de agencia I y II, como el III y el IV.

La concentración de la propiedad puede mitigar el problema de agencia I, ya sean los propietarios los directores de la compañía o un bloque de accionistas que no son familiares; ya que o alinea los objetivos del propietario y el director (concentración de la propiedad en los gerentes) o porque supervisión a la dirección (bloque de accionistas no familiares). Además, este último también mitigaría el problema de agencia II, pero empeoraría el III y el IV.

La junta directiva (un órgano del gobierno corporativo) puede reducir los problemas de agencia I y II, ya que protege a los accionistas de directores irresponsables. Asimismo, también protege a los accionistas minoritarios de acciones en su contra. Además, a diferencia de la concentración de propiedad, también ayuda con el problema de agencia IV, ya que una junta directiva supone una mejor comunicación entre los participantes de la compañía. Esta relación se ve aún más potenciada si hay también miembros no familiares en la junta directiva.

Otra forma de mitigar algunos problemas de agencia es la compensación ejecutiva, en este caso ayudaría a mitigar los problemas de agencia I y III. El primero porque, al igual que la concentración de propiedad, alinea los objetivos de los propietarios y los gerentes. Y el segundo porque reduce el riesgo de atrincheramiento. En el caso de la empresa familiar, se protege al CEO a través de una reducción de exposición al riesgo, en vez de darle más compensación. Está protección a largo plazo ayuda a que las empresas familiares puedan contratar empleados más talentosos pagando sueldos menores, lo que conlleva a un aumento en la productividad.

Por último, los problemas de agencia I y IV también pueden reducirse a través de la obtención de deuda y una política de dividendos. La primera porque un aumento en el apalancamiento de la compañía significa mayor porción de acciones para los dirigentes, y, por tanto, mayor alineamiento de objetivos. Además, mejora también el problema de agencia IV, ya que ayuda a las familias a retener el control. Y el segundo, la política de dividendos, ayuda con el problema de agencia I, ya que reduce el poder del dirigente en el flujo de fondos

2.8. Consejo de Familia

El consejo de familia es un concepto con cierta ambigüedad, debido a la falta de una definición clara (Arbesú Riera, 2016). Profesionales en el ámbito han definido, o intentado definir, el concepto de consejo familiar. Ward lo define como “complementario al consejo de administración en su función de ofrecer consejo o adoptar decisiones en las cuestiones difíciles que afectan a la propiedad, es decir, que es un órgano representativo formado por miembros de la familia. Otro experto que lo definió fue Gersick; en *Generation to Generation, life cycles of the family business*. Para él, el consejo familiar “es un grupo que se reúne periódicamente para discutir temas que surgen de su interrelación con la empresa” (Arbesú Riera, 2016), los familiares lo utilizan para expresar sus valores o expectativas empresariales. Por último, Tápies lo define como “el ámbito de deliberación y de debate que filtra las expectativas y las decisiones que adopta la familia en relación con la empresa. Es el lugar donde se decide qué temas relativos a las preocupaciones de la familia deben exponer, tratar, y defender los consejeros familiares en el consejo de administración. (Arbesú Riera, 2016).

En cuanto a la naturaleza del consejo de familia, hay que tener en cuenta su dualidad (la empresa y la familia). La empresa tiene un sistema más “jerárquico”, por lo que los miembros familiares han de aceptar y asumir los roles dentro de ese sistema (la familia es más “libre”), por lo que las estructuras de gobierno de una empresa familiar han de ser capaces de respetar las libertades individuales de los miembros familiares. Asimismo, se puede entender el concepto de Consejo de Familia con los siguientes términos (Arbesú Riera, 2016):

- “Familiaridad del órgano” ya que no está estipulado por la legislación ni se encuentra dentro de los órganos empresariales establecidas. Por lo tanto, se trata de un órgano flexible y adaptable que busca promover los intereses de los miembros individuales de cada familia empresarial en un sistema libre y abierto.
- “Formalidad” y “legitimidad”. El consejo familiar es una estructura formal del gobierno de la empresa familiar, y están legitimadas por la familia. La formalidad hace referencia a la existencia de reglas a la hora de reunirse, debatir... y la legitimidad a que debe tener unas funciones y decisiones que tienen que ser pre aceptadas por la familia.
- “Autoridad” antes que “poder”. Esto se debe a que el consejo de familia no puede llevar a cabo decisiones. Lo que puede es adoptar políticas dentro del marco moral de la actuación (por lo que no tienen poder coactivo).

- “Dinamicidad” porque el consejo de familia cambia constantemente para adaptarse a las otras estructuras de gobierno, por lo que es vulnerable a cambios en otras estructuras gubernamentales de la empresa familiar.
- “Continuidad”, no tienen “fecha de caducidad”, ya que representan la estabilidad de la figura de la familia dentro de la empresa familiar.

Por último, es importante saber que fines tiene el consejo de familia. De acuerdo con (Arbesú Riera, 2016), se pueden dividir en:

- Fines relacionados con el gobierno de la empresa
 - Sirve como “foro de información” y lugar de debate para adoptar decisiones o llegar a un acuerdo. Es decir, que sirve para desarrollar y definir una posición relacionada con la propiedad y con la familia.
 - Método de comunicación para los demás órganos.
 - Para intromisiones de familiares en las funciones que no les corresponden, es decir, que también sirve para proteger a la empresa de la familia.
- Fines relacionados con el gobierno de la familia
 - Pasa de reuniones informales a unas más formales y profesionales, por lo que sirve para organizar a la familia. Además de organizar los otros órganos del gobierno de la familia, como la asamblea familiar o el consejo de familia.
 - Conocer las necesidades de los integrantes de la familia empresarial, para conseguir unir la familia y la empresa.
 - Miembros familiares evolucionan tanto profesionalmente como personalmente. Es decir, que tiene una función “educadora”.
 - Aprobar el protocolo familiar (explicado más adelante).

En ámbito general, tiene un papel unificador dentro de la empresa familiar y quiere asegurar la continuidad de la empresa familiar a través de las generaciones, por lo que jugarían un papel importante en las sucesiones generacionales. Esto se debe a que juega un papel clave en establecer los valores, la educación, la visión familiar... Elementos que se han establecido como importantes a lo largo de esta tesis.

Para cumplir con el fin de la continuidad a lo largo de generaciones, se debe estimular el establecimiento de hábitos, educación, valores, reglas (integridad)... Es decir, que es necesario que existan unos valores compartidos y que haya compromiso con la empresa familiar, además de establecer y seguir las reglas y educar continuamente a los miembros familiares.

2.8.2 Protocolo Familiar

De acuerdo con (Corado Sanchez, 2016), el protocolo familiar es “un instrumento que regula las relaciones entre miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que da respuestas a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad de sucesión y gobierno de una empresa familiar y que puede llegar a afectar las relaciones profesionales, económica o incluso personales entre familia y empresa”.

Una compañía debería disponer de un protocolo familiar por varias razones (Corado Sanchez, 2016). La primera es que este ayuda a mantener cierta cohesión dentro de la empresa familiar. La segunda es que también ayuda a establecer los objetivos de la compañía. La tercera es que realiza un “test” de compatibilidad entre los intereses de la familia y la empresa ya que has de ser capaz de saber cuáles es la tu cultura familiar y empresarial para llevarlo a cabo. La cuarta es que ayuda con el proceso de sucesión, lo cual es uno de los mayores problemas de una empresa familiar debido a la falta de preparación. La quinta es que regula el patrimonio, pudiendo separar el patrimonio familiar del patrimonio empresarial. Por último, facilita la gestión empresarial, ya que puede llegar a ser confusa si se tiene muchos miembros familiares involucrados de diferente manera e implicación.

2.9. La mujer en el proceso de sucesión²

Como ya se mencionará más adelante, la planificación y la decisión de sucesión es un proceso muy complicado, ya que tanto las necesidades de la compañía como las de la familia se ven afectadas. Si ambas necesidades no son compatibles habrá conflicto. Pero ¿Qué papel juega la mujer en la sucesión de la empresa familiar?

Numerosas hipótesis (Vera & Dean, 2005) han intentado explicar este fenómeno, con algunas teorías centradas en las experiencias divergentes de hombres y mujeres desde la perspectiva del

² (Vera & Dean, 2005)

empirismo feminista o el punto de vista feminista. Mientras tanto, la perspectiva post estructural destaca la singularidad de las experiencias de las mujeres y cuestiona la suposición de que el género puede considerarse un hecho dado. Esta perspectiva afirma que el género es socialmente construido y depende de varios contextos. Además, muy pocos estudios la toman como una variable importante, simplemente se trata de una variable más

En 2014, el 24% de las empresas familiares, globalmente, tenían una CEO que era mujer y blanca (Vera & Dean, 2005)

Categoría	Subcategoría	Factor
Entorno y contexto	Factores culturales	Primogenitura
		Estereotipos de género
	Variables organizacionales	Afiliación de que industria
Personas	General	Diferentes tipos de administración dependiendo del genero
		Factores relacionados con el director actual
	Factores relacionados con el sucesor	Educación y experiencia de trabajo anterior
		Predisposición para unirse
		Predisposición para liderar
	Factores relacionales	Relación del propietario con el sucesor
	Relación entre hermanos	
	Relación con otros miembros de la familia	
	Relación con miembros que no son familiares	
Procesos	Elección del sucesor	Selección de posibles sucesores
	Desarrollo del sucesor	Mentor

		Transferencia de conocimientos
		Transferencia de valores

Fuente: (Vera & Dean, 2005)

Es importante entender que efectos tienen cada uno de los factores relacionados con el género, ya que todos afectarán, de mayor o menor manera, en el proceso de sucesión intrafamiliar.

2.9.1. Entorno y Contexto

Según (Vera & Dean, 2005), dentro de entorno y contexto, hay dos subcategorías que son factores culturales y las variables organizacionales.

Por un lado, los factores culturales están compuestos de primogenitura y estereotipos de género. Los primeros son una consecuencia de las sociedades patriarcales, ya que siempre ha sido el hijo mayor el que heredaba. Y, aunque acabe siendo la hija mayor la que acabe siendo la sucesora, no recibe el entrenamiento adecuado, lo que perjudica su potencial.

Actualmente, la primogenitura está dando paso a criterios más objetivos en el proceso de selección, ya que se han encontrado pruebas que indican que incluso en sociedades dominadas por el hombre esto es una realidad. Pero, al ser algo intrínseco a las sociedades de las que somos parte, sigue teniendo efecto, debido a las preferencias y deseos de los padres (incluso en países donde la igualdad de género es innegable, como puede ser Dinamarca).

Los estereotipos de género es el otro factor, y siguen estando muy presentes, y las normas de género y la discriminación siguen estando latentes en las familias y las sociedades. De hecho, las hijas perciben más discriminación por gente de fuera de la compañía que por los propios trabajadores. Estas están dispuestas a luchar contra ellas cuando se presentan en la educación o fuera de la compañía, pero tienden a aceptarlas dentro de ellas. Lo que indica que hay un balance entre las expectativas sociales y las ambiciones personales.

Por otro lado, dentro de las variables organizacionales, solo hay un factor, que es la afiliación a la industria. Esto se debe a que diferentes industrias pueden tener diferentes opiniones respecto a cómo se debe liderar una compañía. Es decir, no es lo mismo estar en una compañía que es parte del sector de las armas, a trabajar en una en el sector de la moda. Cuando se trata de una industria

dominada por hombre, las mujeres tienden a adoptar un modo de liderar más femenino utilizando a las clientes, adaptándose a diferentes contextos y teniendo una buena relación con el director de empleados.

2.9.2. Personas

(Vera & Dean, 2005) establecen que en la categoría personas, hay 4 subcategorías destacables: general, factores relaciones con el director actual, factores relacionados con el sucesor y factores relacionales.

Primero, la general básicamente es que los dos géneros pueden tener diferentes prácticas de liderazgo. Sin embargo, se ha demostrado que son bastante similares en lo que se refiera a las practicas. Solo hay diferencias, y son mínimas, en la dirección en general, ya que el hombre prefiere la racionalidad, la dominancia y el tomar riesgos mientras que la mujer tiende más a la cooperación, comunicación y creatividad.

Es importante mencionar, que el tipo de dirección suele ser transferida al sucesor, lo que puede causar problemas en la sucesión donde el progenitor y el sucesor sean de diferentes géneros, debido a las diferencias existentes en el liderazgo general. Además, se tiende a ver las características “masculinas” como más adecuadas para el liderazgo, especialmente cuando el propietario actual es un hombre. Esto causa relaciones más distanciadas, que son principalmente mitigadas a través de la confianza y una comunicación honesta.

La situación no mejora cuando se trata de una mujer como primogenitora, ya que las hijas suelen sentir que sus modelos de dirección son comparados constantemente.

El segundo son los factores relacionados con el titular actual y se han encontrado diferencias entre géneros en relación con la satisfacción con el proceso de selección. Uno de ellos es que las mujeres (sucesión madre e hija) suele tener más dificultades porque, como se ha mencionado antes, suelen ser comparadas entre ellas en términos de estilo de liderazgo.

En el momento en el que tiene lugar la sucesión, hay que tener en cuenta la predisposición de del primogenitor en ceder el poder, lo que suele ser un problema, especialmente cuando se trata del fundador. A esto se le conoce como la sombra del fundador.

En lo que se refiere a la transferencia de dirección no hay diferencia entre géneros. Hasta el momento, solo se ha encontrado que las madres están más conectadas a la compañía, queriendo tener la última palabra siempre (incluso después de la sucesión), lo que puede llevar a problemas de confianza y comunicación entre la predecesora y el primogénito.

El tercero son los relacionados con el sucesor, y son clave tanto sus habilidades profesionales (las relacionadas con el trabajo) y su predisposición. La primera incluye; la educación recibida, experiencias laborales en la empresa familiar y experiencia de trabajo anterior. No se ha encontrado ninguna diferencia importante en educación, solamente que las sucesoras tienen más probabilidades de tener una carrera universitaria y que tienden a querer trabajar fuera de la empresa familiar tras graduarse. Es decir, que lo que la educación se refiere, el género solo sirve para predecir la predisposición de trabajar fuera y tomar riesgos.

En cuanto a la predisposición, la deben tener para unirse a la empresa y para liderarla. En la primera se involucran las emociones, las cuales tienen un papel aún más relevante cuando se trata de hijas. Para ellas, es si están destinadas o no a coger las riendas de la compañía porque tienen una mayor unión emocional a la compañía. Además, debido a que los hijos suelen ser preferidos como sucesores, las hijas están menos ligadas a la compañía, de ahí que quieran trabajar fuera de ella. Solo lo consideraran una opción cuando los padres necesiten apoyo o si es necesario para mantener el negocio dentro de la familia.

En cuanto a la predisposición de liderazgo, las hijas no tienen intención alguna de tomar el control de la compañía familiar, aunque puede cambiar a lo largo de su vida. Por ejemplo, ante una situación extrema, como puede ser la enfermedad o muerte del padre o hijo, puede que decidan liderar la empresa. Esto les hace cambiar su manera de entender la compañía familiar, ya que antes no consideraban una opción estar dentro de ella, y mucho menos liderarla.

Por último, están los factores relacionales, que son las relaciones dueño-sucesor, relación entre los hermanos, relación con otros miembros de la familia y las relaciones con aquellos que no son miembros de la familia.

La relación entre el dueño y el sucesor es la más vital de todas, ya que si esta relación es mala, puede que no haya transferencia de conocimientos y experiencias. En lo que se refiere al género del sucesor, los padres suelen sobreproteger a sus hijas, por lo que pueden que las vean como

compañeros de trabajo, y a la vez querer protegerlas del fracaso. Para evitarlo, la comunicación es clave, para poder entender cómo ven el futuro de la compañía y su predisposición a liderar. Cuando se trata de madre e hija, hay más conflictos, pero puede contribuir positivamente a la sucesión ya que tienden a intentar tener buena relación.

En la relación entre hermanos también es diferente depende del género, ya que las hijas suelen ser infravaloradas y tienen que esforzarse más para demostrar sus capacidades, incluso cuando tienen educación y experiencia. Esto crea conflicto entre hermanos, y si hay múltiples hijos, todos ellos hombres, habrá algún más conflicto. Además, solo cuando hay múltiples hijas como sucesoras tendrán esta la educación adecuada.

En el caso de la familia empresarial, es importante cuidar las relaciones intrafamiliares. Estas son relaciones duales, ya que son tanto familiares como de negocios, lo que significa que, si la relación empeora, afectará al negocio. También hay diferencia entre hombres y mujeres, ya que estas últimas tienen mayor capacidad de crear relaciones positivas debido a su estilo de liderazgo “femenino”.

Además de las relaciones con familiares, también hay trabajadores no son parte de la familia. Estos dan mucha importancia al género del sucesor, complicando aún más el proceso. A las sucesoras también las comparan con la actual directora de la compañía, así que estas tienden a hacer cambios estructurales. A esta comparación se le conoce como “el conflicto de la sombra de la madre”. Por lo que las hijas tienen obstáculos sociales que los hijos no tienen.

2.9.3. Procesos

Dentro de los factores relacionales están la selección de sucesores, el mentor, transferencia de conocimientos y transferencia de valores (Vera & Dean, 2005)

La selección del sucesor debe estar basado en criterios objetivos. En este proceso, la integridad y la dedicación tienden a ser más importantes que las habilidades técnicas, ya que ayudaría a mantener la reputación de la familia y la compañía. El género puede afectar en la planificación de sucesión, a menos que se trate de una que no esté planeada, entonces, no tiene casi importancia. Para mejorar el proceso, es necesario formalizar el criterio de selección de sucesor, y establecer la composición del equipo que este a cargo del proceso de selección de candidatos.

También es necesario la existencia de un mentor. Debido a que las hijas a menudo son elegidas sucesoras en momentos críticos o inesperados, estas no reciben el entrenamiento o educación necesario. De hecho, es un requisito clave en el proceso de sucesión, ya que los predecesores prefieren las habilidades y experiencias antes que la predeterminación biológica. Cuando la sucesión es entre dos hombres (padre e hijo), prefieren verse como mentor, y, en el caso de las mujeres (madre e hija), discutir las decisiones empresariales y predisposición a ayudar.

En este proceso de “mentoring”, aparte de conocimiento, también se pasan a la siguiente generación los valores, ambas claves para un proceso de sucesión tranquilo. En la transferencia de conocimientos hay diferencias entre hijos e hijas. Esto se debe a que estas últimas reciben menos entrenamiento profesional y experiencia por no ser vistas como posibles candidatas al puesto. Sin embargo, debido a su tendencia a la cooperación, pueden superar el problema de la sombra del padre, y verse más beneficiadas de la transferencia de información. En cuanto al predecesor, las mujeres suelen darle más importancia al entrenar al sucesor de manera tácita, es decir, siendo mentores del sucesor.

La transferencia de valor es clave ya que suelen ser relacionados con la familia y la empresa, por lo que forman parte de la empresa, y a través de transmitir tus valores a los sucesores, haces que la empresa mantenga una cultura igual o, por lo menos, parecida. En la relación padre e hija suele darse de manera aún mayor, ya que incrementa las posibilidades de que se les considere como sucesor. Sin embargo, son las mujeres las que se involucran más en esta continuidad de la cultura familiar dentro de la empresa, por lo que dan una mayor importancia a los valores en el proceso de selección.

3. Caso Práctico

El caso práctico está compuesto de 2 entrevistas; David Weild IV, y Roberto Martínez. Todos ellos son profesionales experimentados en el ámbito de la empresa familiar. En el caso de los dos primeros, son creadores y presidentes de sus propias empresas familiares, y en el caso del tercero, su padre es el dueño de la empresa familiar, impartiendo también clases en la Universidad de Tulane.

La entrevista se desarrolla en torno a una serie de preguntas, pero podía desarrollarse más allá de ellas. Las preguntas eran:

- ¿Por qué creaste la compañía?
- ¿Cómo se solucionan las diferencias entre familiares dentro de una compañía? ¿Hay algún tipo de consejo que establece límites?
- ¿Hay alguna restricción para que los familiares trabajen en la empresa?
- ¿Tienen las empresas familiares algún protocolo familiar? ¿Quién lo establece? ¿Cuál es el proceso?
- ¿Existe alguna política de dividendos?
- En las empresas familiares, ¿Está la venta de acciones regulada o limitada?
- Cuales creen que son los principales retos en la sucesión de una compañía familiar.
- ¿Cuáles son las claves de la planificación en una sucesión?
- Ascensos y descensos en una empresa familiar.

3.1. Entrevista a David Weild IV

3.1.1 Weild & CO

Weild & CO es un banco de inversión privado que provee servicios relacionados con las finanzas corporativas y ampliación de capital. Estos servicios incluyen consultoría estratégica, M&A y consultaría para instrumentos financieros públicos entre otros. Fue fundada en 2004 por David Weild IV, quien actualmente es el CEO y el presidente. Algunas de sus transacciones más importantes son Trustology, Adient Medical, Division 5 o Furniture Staging Company. Por último, es parte de la lista Inc. 5000, lo que significa que es de las compañías que más rapido crece en Estados Unidos de América (Co., 2022)

3.1.2 Entrevista³

David Weild es un banquero estadounidense nacido en 1957. Ha tenido mucho éxito a lo largo de su carrera, llegando a ser vicepresidente de NASDAQ. Actualmente es el fundador, presidente y CEO del banco de inversión Weild & CO. Inc. También es conocido por estar detrás del JOBS Act.

David Weild creó su empresa para poder ser importante, en el ámbito laboral, para sus hijos ya que decidió retirarse de Wall Street para poder mantener una red de contactos y ayudar a sus hijos en el desarrollo laboral. Además, también comentó que él quiere poder tener libertad a la

³ (IV, 2023)

hora de mandar mensajes sociales y apoyar causas profesionales, familiares y sociales; y para ello necesitaba tener más control.

En cuanto a la sucesión, dijo que la correcta educación de los hijos era clave. Debes tratar a tus hijos como si fueran parte de tus recursos humanos, sin importar si deciden ser parte de la empresa o no. También resalta la importancia de la capacidad de adaptación. La economía evoluciona, y aún más con la creación de nuevas tecnologías, y, por lo tanto, es vital que el sucesor sea capaz de adaptar la compañía a los constantes cambios. Da el ejemplo de Joshua Green, que empezó con una empresa de ferrocarriles, y ahora tiene más de 50 compañías.

En respuesta a la pregunta de los principales retos de una empresa familiar, resaltó varios. El primero es cuidar a los trabajadores que no son familiares, como si lo fueran; es decir, trato igualitario. Hacerles ver que dentro de la empresa tienen oportunidades de crecimiento. El segundo es establecer un gobierno corporativo que incentive, sea capaz de manejar las diferencias entre la familia y la “no” familia, para poder atraer a talento externo y evite resentimiento entre familiares. Este último puede reducirse evitando poner a gente en un puesto por el apellido, hay que poner a la gente adecuada en el puesto adecuado, para que no haya nadie que perciba que la familia es “intocable”.

Por último, el actual presidente de Weild & Co. Inc. cree que son varios los factores que influyen en el éxito, o no, de una sucesión. El primer punto es que el heredero tenga suficiente experiencia laboral fuera de la empresa. El segundo es darse cuenta de los puntos flacos y fuertes de la empresa, si no tienes el talento necesario, tu empresa no vale nada. El tercero es contratar a gente que se balance, es decir, que tus debilidades tienen que ser las fortalezas de otro. El cuarto es poner el ego a un lado. Y el último es ver y analizar las cosas de manera objetiva, no emocional.

3.2. Entrevista a Roberto Martínez

3.2.1 NBI Bearings

NBI Bearings, fundado en 2002, es un fabricante europeo de rodamientos y sistemas de rodamientos, centrados en servir las aplicaciones industriales más exigentes. Toda la producción se lleva a cabo “in house”, teniendo a su disposición 3 plantas de producción en India, China y España. Tiene una facturación de 47 millones de euros en 2022 y, en este mismo año, realizó

transacciones en más de 20 países. Por último, salió a bolsa (BME Growth) en 2015, y actualmente cotiza a 4.9€ (Martínez, 2023).

3.2.2 Entrevista

Roberto Martínez es un empresario español nacido en 1968. Es el fundador y director de su empresa, NBI Bearings Europe, que actualmente cotiza en el BME Growth. El comenzó, tras graduarse de la Universidad de San Mamés (Ingeniería), trabajo en una consultoría 3 años y después se cambió a una distribuidora de rodamientos. Ahí empezó todo. Pudo ver que había margen de mejora y decidió crear una empresa con su socio, Antonio Gonzalo, en el sector que ya conocían. Sin embargo, en un principio era muy pronto para que creasen la empresa pensando en sus hijos, ya que, en ese momento, eran muy jóvenes, uno era recién nacido de hecho, pero si con una mejora de vida en mente, tanto para ellos como para sus hijos.

Por el momento, ninguno de los familiares de los accionistas principales, que son los fundadores, tienen permitido trabajar en la compañía. Tampoco hay ningún familiar en empresas industriales del Grupo. Sin embargo, tienen previsto crear una oficina de familia (family office como él lo ha llamado), para poder gestionar las participaciones en las empresas y ver que personas, familiares o no, les representará en los Consejos de Administración de las compañías participadas. Con esto, el objetivo es que la familia esté involucrada, principalmente, en la propiedad y gestión de la oficina de familia, mientras que se mantiene un equipo profesional. Es decir, que la familia podrá trabajar dentro de la compañía siempre y cuando tengan las aptitudes necesarias.

En NBI, a la hora de tomar decisiones, hay un presidente ejecutivo y un consejo de administración⁴ y junta general de accionistas. Este último se encarga de aprobar y supervisar el cumplimiento de la estrategia del Grupo propuesta por el presidente. El presidente y el equipo directivo se encarga de ejecutar dicha estrategia y planes de acción.

⁴Órgano colegiado que dirige la marcha de una empresa, supervisando y guiando la actuación de la dirección. Sus componentes son nombrados o ratificados por la junta general de accionistas. (Económica, 2023)

¹Órgano de administración de las sociedades anónimas que ejerce las funciones de dirección, mando, representación y gestión de estas. Está compuesto por varios miembros o consejeros (más de dos personas) que son nombrados por la junta general de accionistas, ostentando uno de ellos la condición de presidente. (Económica, 2023)

En cuanto al accionariado y los dividendos, él dice que, a partir de cotizar en bolsa, el accionariado ha ido cambiando por la compraventa de accionista, pero que los dos fundadores siguen siendo los principales accionistas de la compañía. La empresa no cuenta con una política de reparto de dividendos, pero que cuando la haya, la recogerá en el protocolo familiar. Actualmente, los dos fundadores cuentan con un 55% (38% de Roberto Martínez). También hay que destacar las participaciones de la Familia Domínguez, propietarios de la empresa Mayoral con un 8%; Santander Small Caps (7%); Familia Ybarra – Careaga, participación relevante en el pasado en el BBVA con un 5%; y Familia Galíndez, fundadores de Solar Pack, con un 5%.

La sucesión la tiene planeada un poco diferente a otras empresas familiares, ya que están elaborando una sucesión profesional interna en un plazo de 5 años, en la que la gestión será 100% profesional y externa. Para ello, se han centrado en crear un equipo directivo que se hará cargo de la empresa cuando él se retire. Sin embargo, si cualquiera de sus hijos tiene las capacidades, y el deseo, de tomar las riendas de la compañía en un futuro, podrá hacerlo porque la familia seguirá teniendo gran parte de la propiedad. Además, hasta el momento todas las decisiones como accionistas las han tomado ambos fundadores, y tienen previsto elaborar un protocolo familiar que regule cómo se tomarán en el futuro las decisiones respecto a la venta o compra de participaciones.

Cuando ha sido preguntado por si hay algún protocolo familiar que regule las relaciones entre los familiares y la gestión de la empresa, ha respondido que no, que al ser la primera generación no han tenido discrepancias, y que estas podrían surgir en la segunda generación. El protocolo familiar será preparado por la primera generación (su mujer y él) y asesores de confianza. Además, tienen previsto crear un consejo familiar que vele por los intereses globales de sus participaciones y que prepare la sucesión a nuestros hijos de la propiedad de las participaciones. Será entonces cuando haya que resolver las diferencias, y deberá quedar todo recogido en el protocolo familiar que marque los objetivos de sus participaciones, métodos de resolver diferencias, mecanismos de salida y principios de inversión, políticas de reparto de dividendos, etc.

Además, el fundador de NBI, añade que cree que es un error contratar a familiares solo por su apellido, y no por las cualidades que puedan aportar a la compañía. Es decir, que tienen que ser contratados con criterios objetivos y remunerados de manera correspondiente, sin mezclar la propiedad. Cree que las relaciones de los propietarios y la toma de decisiones deben estar reguladas

por el protocolo familiar, con criterios claros, que defina la forma de actuar y de resolver diferencias.

Respecto al precio de las acciones en una empresa familiar y si se tiene que dar prioridad (o alguna ventaja) a familiares, ha comentado que se deberá recoger en el protocolo familiar, y que deberá estar regulado. Se puede establecer un límite anual de recompra de participaciones desde la matriz propietaria de las participaciones al precio determinado con un método de valoración recogido en el protocolo familiar, y, en el momento de ejecución, el cálculo deberá ser realizado por un tercero.

Por último, indico que, en su opinión, los factores fundamentales en la sucesión de la empresa familiar son:

- Elaborar un protocolo familiar con profesionales externos y siempre bajo la tutela y guía, de los fundadores (en su caso). Que quede todo claramente recogido en el protocolo familiar, y en realizarlo en vida de los fundadores.
- Criterios sencillos, detallados y claros previamente fijados, y recogidos en el protocolo familiar.
- Separación total entre gestión directiva de las empresas y gestión de la oficina familiar.
- Transparencia absoluta en la gestión de toda la información.

4. Conclusiones

Para finalizar, se ha podido observar que las empresas familiares son vitales para la economía de cada país, por lo que es necesario que haya sucesores para tomar las riendas (cabe recordar que solo el 33% llega a la segunda generación). Se puede concluir que hay varios factores que son claves para la sucesión, y que, si se hacen correctamente, pueden poner el proceso de selección y sucesión en el camino correcto.

La planificación del proceso y la preparación del sucesor son claves. La mayoría de las compañías no tienen planificada su sucesión lo que puede suponer un problema, especialmente si esta es repentina. Por su lado, la preparación es necesario para que el sucesor desarrolle cierta autonomía, y las competencias necesarias para llevar a cabo el trabajo. Esto hace que se desarrolle el compromiso con la empresa y la motivación intrínseca.

También es importante cuidar las relaciones de todos los participantes, sin importar de que círculo (familia, empresa, y propiedad) forman parte, ya que estas afectan tanto a la selección del sucesor como al proceso de sucesión. En este aspecto, es importante anteponer a la empresa y no a la familia, estableciendo criterios objetivos para poder escoger al mejor candidato. Además, esto también ayudaría a atraer y mantener trabajadores talentosos, creando así una base sólida para la compañía. Asimismo, es importante también entender cómo afecta el tiempo a cada uno de los subsistemas, para tener el máximo control posible sobre el proceso de sucesión.

Un gobierno corporativo adecuado es también muy importante para “controlar” las relaciones entre los participantes de la compañía, especialmente los problemas de agencia I y II (conflicto entre dueños y gerentes; y conflicto de interés entre accionistas mayoritarios y accionistas minoritarios respectivamente). Es importante tener preparados acciones o sistemas, como los explicados anteriormente, que puedan mitigarlos (o incluso eliminarlos). Asimismo, actualmente la literatura se centra en los problemas de agencia I y II, ya que son los que más pueden afectar, y sería de gran utilidad poder saber y entender mejor los problemas de agencia III y IV, para minimizar posibles conflictos dentro de la empresa familiar.

Dentro del gobierno corporativo, tienen gran importancia el consejo de familia y el protocolo familiar. El primero, porque sirve para definir la relación entre la propiedad y la familia, siendo clave para el alineamiento de objetivos y valores de todos los participantes de la compañía. Crear unos y valores unificados es importante para la sucesión, ya que ayuda a estrechar las relaciones y a remar todos en la misma dirección para conseguir el objetivo (y establecer una continuidad a través de las generaciones). Por su lado, el protocolo familiar también es vital, ya que ayuda en la cohesión de la familia dentro de la empresa (al igual que el consejo de familia); en el proceso de sucesión (evitando falta de preparación) y regula el patrimonio, separando patrimonio familiar y empresarial.

Un factor que no tiene excesiva influencia en la sucesión es el género. Aunque ciertos roles sociales establecidos por la sociedad, como la primogenitura o los estereotipos de género, sigan presentes en mucho (sino todos) los países, no parecen ser determinantes a la hora de escoger el sucesor. Sin embargo, si es verdad que hay cualidades del sucesor que si son diferentes dependiendo del género, como el liderazgo, lo cual podría influenciar a la hora de escoger el sucesor si se tiene preferencia un tipo de liderazgo sobre el otro. Sin embargo, no hay suficientes

estudios sobre la influencia del género en la sucesión, por lo que es imprescindible que se analizase en estudios futuros.

En cuanto a las entrevistas, ambos crearon la compañía con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus descendientes, decidiesen o no formar parte de la empresa en un futuro. También están de acuerdo en que la educación es clave para asegurar una sucesión exitosa, y David Weild IV añade que hay que educar de la mejor manera posible porque se trata de los recursos humanos de la empresa. El fundador de Weild & Co. También cree que es muy importante la capacidad de adaptación del sucesor, ya que estamos en tiempos que cambian de manera continua y repentina.

En respecto a los retos más importantes David cree que hay que tratar a todos por igual, para crear un lugar donde todos puedan crecer profesional y personalmente (atrayendo trabajadores talentosos), y que hay que saber tratar las diferencias o conflictos que puedan surgir. Por su lado, Roberto cree que es vital crear órganos de gobierno adecuados, como el family office, consejo de familia o un protocolo familiar, para resolver cualquier conflicto. Además, está de acuerdo con David en que es importante crear una empresa en la que se pueda crecer, y cree que es necesario el establecimiento de unos criterios objetivos para contratar y ascender, para que la compañía tenga la mejor base posible.

Ambos opinan igual de la educación adecuada para el sucesor. Empezar a trabajar fuera de la compañía, para coger experiencia laboral en otra empresa primero. Sobre esto, Roberto añade que los hijos estarán involucrados en la propiedad y podrán unirse en un futuro.

Como se ha podido observar, los entrevistados están de acuerdo en la mayoría de los aspectos claves para la sucesión. Por lo que se puede establecer que hay similitudes entre ambos países. Es importante mencionar las limitaciones de las entrevistas, ya que se trata de una muestra de un único entrevistado en cada uno de los países escogidos, por lo que sería interesante hacer una entrevista similar con una muestra más grande en un futuro.

Bibliografía

- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104.
- Amit, R., Trujillo, M.-A., Guzmán, A., & Villalonga, B. (2015). Governance of Family Firms. *Governance of family firms. Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654.
- Arbesú Riera, C. (Junio de 2016). *dadun*. Obtenido de Depósito Académico Digital Universidad de Navarra: https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41415/1/Tesis_Carlos%20Arbesu.pdf
- Arrabe Integra. (10 de Marzo de 2021). *Arrabe Integra asesores de empresa*. Obtenido de <https://www.arrabeintegra.es/noticia/regimen-fiscal-empresa-familiar-2/>
- Bermejo, M. (21 de Abril de 2020). *Los desafíos de la continuidad de las empresas familiares*. Obtenido de IE University: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/los-desafios-de-la-continuidad-de-las-empresas-familiares/#:~:text=Los%20datos%20hablan%20por%20s%C3%AD,estadio%20representan%20al%20rededor%20del%205%20%25.>
- Co., W. &. (2022). *Weildco*. Obtenido de <https://www.weildco.com/>
- Corado Sanchez, L. (2016). Protocolo familiar como herramienta de gestión. *Realidad Empresarial*, (1), 5-12.
- Deloitte. (s.f.). *¿Qué es el gobierno corporativo?* Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Económica, U. E. (2023). consejo de administración. *Expansión*.
- Guillén Corbe, T., & Escribá-Esteve, A. (Enero de 2022). *IEF*. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar: <https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2022/10/Nota-de-investigacion-Tipologia-EF.pdf>
- Hillstrom, N. L. (s.f.). *US LEGAL*. Obtenido de <https://definitions.uslegal.com/f/family-owned-businesses>
- Instituto de Empresa Familiar. (s.f.). *Instituto de Empresa Familiar*. Obtenido de <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Instituto Nacional de Estadística. (Julio de 2016). *Estudio piloto sobre empresas familiares*. Obtenido de https://www.ine.es/daco/daco42/ice/estudio_piloto_2015.pdf
- IV, D. W. (14 de Abril de 2023). David Weild IV y la Empresa Familia. (P. Martínez, Entrevistador)
- Martínez, R. (12 de Abril de 2023). Roberto Martínez y la Empresa Familiar. (P. Martínez, Entrevistador)
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127.
- Sánchez Galán, J. (12 de julio de 2016). *Teoría de la agencia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-la-agencia.html>

- Steier, L. P. (2015). Governance challenges in family businesses and business families. *Entrepreneurship theory and practice, 39(6)*, 1265-1280.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance challenges in family businesses and business families. *Entrepreneurship theory and practice, 39(6)*, 1265-1280.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review, 18(4)*, 321-345.