



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

LA GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES. ESTUDIO DE UN CASO REAL DE LA PROVINCIA DE JAÉN

Alumno: Nuria Muñoz Lozano

Febrero, 2015

RESUMEN

La empresa familiar es aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias, donde uno de sus principales objetivos se basa en la continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación. La complejidad de estas empresas es consecuencia de la intervención de tres factores, la familia, la empresa y la propiedad. La unión de éstos supone la mezcla de asuntos empresariales y personales que pueden derivar en numerosos conflictos y problemas.

En el presente trabajo se realiza un planteamiento teórico de las empresas familiares y se estudian los puntos fuertes y debilidades que tiene una empresa familiar. Estos puntos son aplicados en concreto a una empresa de la provincia de Jaén. Dicha empresa familiar es la de Ángela Serrano, dedicada al sector textil desde el año 2000.

ABSTRACT

The family business is one whose heritage and government are exercised by the members of one or several families where aim is based on the continuity of the company in the next generation's hands. The complexity of these companies is caused by the intervention of three factors: family, business and property. Their union involves a mixture of both business and personal issues, leading to a large number of conflicts and problems.

In the following work a theoretical approach to family businesses is presented, and the strengths and weaknesses of a family business are analysed. These points are applied specifically to a company in the province of Jaen. This family business belongs to Angela Serrano, which is dedicated to the textile sector since 2000.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Desarrollo del trabajo: Objetivos y Metodología	6
1.2. Datos económicos de las empresas familiares.	7
2. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	11
2.1. ¿Cuándo una empresa es empresa familiar?	11
2.2. Aspectos culturales de la empresa familiar.....	13
2.3. Tipos de empresas familiares.....	15
2.5. Órganos de Gobierno.	17
2.6. Limitaciones y trampas de la empresa familiar.	19
2.7. Fortalezas y factores de éxito de la empresa familiar	21
2.8. Retos de la empresa familiar.....	22
3. TRABAJO DE CAMPO	24
3.1. Ángela Serrano y Paco Marín	25
3.1.1. Primera entrevista.	25
3.1.2. Puntos débiles	28
□ <i>Plan de sucesión</i>	28
□ <i>Protocolo familiar</i>	34
4. CONCLUSIONES.....	48
5. ANEXO	50
6. BIBLIOGRAFÍA.....	53

Contenido de Tablas y Figuras

Tabla 1: Planteamiento teórico.....	6
Tabla 2: Situación actual de España, UE y EEUU.....	7
Figura 1: Ciclo generacional de la empresa familiar en España.....	9
Figura 2: Distribución sectorial de las empresas familiares en España.....	10
Figura 3: La realidad conceptual de la empresa.....	12
Figura 4: Equilibrio entre familia y negocio	13
Figura 5: Modelo trisistema.....	13
Figura 6: Órganos de Gobierno	17
Figura 7: Ventajas de un plan de sucesión	29

1. INTRODUCCIÓN

De entre todos los temas que ofrecían para la realización del trabajo fin de grado, la gestión en la empresa familiar, fue el tema que seleccioné en primer lugar y el tema que obtuve para desarrollar. El motivo por el que elegí este tema fue porque el estudio de este tipo de empresas y el conocerlas desde dentro me parece muy interesante, además de que estoy convencida que ampliará mis conocimientos en cuanto a gestión se refiere. Debido a la situación que está viviendo el país actualmente “apostar” por tener un propio negocio o seguir el de algún familiar pienso que es una de las mejores elecciones.

Las empresas familiares, tanto en España como en el resto del mundo, son el elemento fundamental de la actividad económica, como lo demuestra su importantísima participación en términos de creación de riqueza y empleo. Su creciente importancia se ve reflejada en su papel como impulsoras de la actividad empresarial, en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación.

La situación económica que estamos viviendo nos ha hecho mirar hacia el pasado y recuperar los valores iniciales, los cuales se basaban en el trabajo y el esfuerzo, ya no podemos vivir por encima de nuestras posibilidades.

Estudios de investigación como el II Barómetro de la empresa familiar publicado en junio de 2014 en www.kpmg.es, afirman que los principales indicadores económicos y las previsiones de crecimiento de España han ido confirmando a lo largo del primer semestre de 2014 la recuperación de estas empresas:

Actualmente el 63% de las empresas familiares españolas tienen una visión positiva o muy positiva de su situación a corto plazo, un aumento significativo respecto a diciembre de 2013 con un 42%.

Este crecimiento también se ve reflejado en la venta al exterior, más de la mitad de las empresas familiares españolas encuestadas vende ya en mercados exteriores, el 56%. No obstante, sigue habiendo un 44% que no ha apostado por la internacionalización dando como motivo que sus productos no son exportables o simplemente por la falta de conocimiento de los mercados extranjeros.

En cuanto a la forma de financiarse que tienen las empresas hoy día, el 31% de las empresas españolas declaran recurrir al endeudamiento frente al 30% que declara hacer

frente de los fondos propios. Una de la mayor diferencia entre el panorama europeo y el español se aprecia en los mercados alternativos. Un 7% de las empresas familiares españolas los consideran opciones atractivas, mientras que sólo el 1% de las empresas europeas comparten esta apreciación.

1.1.Desarrollo del trabajo: Objetivos y Metodología

Empezaré con un pequeño estudio sobre la situación actual de la empresa familiar en España y en el mundo, para situarnos en su importancia.

El trabajo se va a dividir en dos partes, una parte teórica donde hablaré de la empresa familiar y una parte de campo donde haré el análisis de una empresa familiar en concreto.

En la parte teórica incluiré siete puntos que considero de vital importancia a tener en cuenta antes de analizar una empresa familiar concreta ya que nos ayudará a conocerla más, evitar y resolver posibles conflictos, así como a obtener una organización más eficaz dentro de la misma.

PLANTEAMIENTO TEÓRICO
¿Qué es Empresa Familiar?
Aspectos Culturales
Tipo de Empresas familiares
Órganos de Gobierno
Limitaciones y Trampas
Fortalezas y factores de éxito
Retos de la empres familiar

Tabla 1: Planteamiento Teórico. Elaboración propia

Empezaré explicando el significado de empresa familiar. Explicaré la naturaleza trisistemática de la empresa familiar, junto con los aspectos diferenciadores entre empresas familiares y no familiares y sus Órganos de Gobierno.

Los tipos de empresas familiares que hay, así como sus limitaciones y fortalezas y por último, y no por ello menos importante, resumiré los retos a los que tiene que enfrentarse continuamente una empresa familiar.

En la segunda parte del trabajo (Trabajo de campo) me centraré en analizar una empresa familiar en concreto, analizando en una entrevista los puntos débiles que tiene la empresa y después profundizando en ellos siguiendo alguna de las pautas marcadas por Miguel Ángel Gallo, (2008), “*Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*”

Para terminar intentaré concluir con unas recomendaciones sobre una empresa familiar concreta.

1.2. Datos económicos de las empresas familiares.

Situación actual

Antes de profundizar en el desarrollo del trabajo debemos conocer la situación actual de las empresas familiares, para ello elaboraré una tabla con los datos más relevantes.

	Total Empresas	Total Empresas Familiares	Empleo empresa familiar	PIB generado empresa familiar
España	3,29 millones (100%)	2,8 millones (85% s/total empresas)	10,13 millones (75%)	70%
UE	28,3 millones (100%)	17 millones (60% s/total empresas)	100 millones (41%)	65%
EEUU	22,45 millones (100%)	17,96 millones (80% s/total empresas)	153 millones (50%)	55%

Tabla 2. Situación actual de España, UE y EEUU. Fuente: Instituto de empresa familiar. Los porcentajes son cifras exactas, los millones son aproximaciones (2014). Elaboración propia

En esta tabla podemos observar los datos actuales de España, UE y EEUU sobre el total de empresas, el total de empresas familiares, el empleo que proporciona la empresa familiar y el PIB que se genera de la empresa familiar.

En España existe un total de 3,29 millones de empresas, de las cuales 2,8 millones son empresas familiares. Las empresas familiares generan un empleo de 10,13 millones

de personas, lo que supone el 70%. La contribución de las empresas familiares al Producto Interior Bruto (PIB) es de un 70%

En la UE el total de empresas suponen 28,3 millones, el porcentaje de empresas familiares supone el 60% (17 millones de empresas). El número de empleados de empresas familiares está alrededor del 41%. Además su facturación representa un 65% del total del Producto Interior Bruto

En Estados Unidos el número total de empresas asciende a 22,45 millones de las cuales el 80% (17,96 millones) son empresas familiares, éstas suponen el 50% de trabajadores. Su contribución al Producto Interior Bruto es del 55%.

Me parece de especial interés destacar la situación de las empresas familiares de la provincia de Jaén, lo he hecho a través de dos artículos:

- Un artículo redactado por *IDEAL, 14 de enero de 2005*, afirma que el 80% de las empresas activas en la provincia son empresas familiares. El 55% de estas empresas familiares aún están en la primera generación.

http://cef.ujaen.es/images/stories/website/ideal_140105.pdf

- La Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén ha elaborado un directorio 'on line' con información de un total de 1.127 empresas familiares de la provincia jiennense.

Este trabajo ha sido elaborado gracias a información recopilada tanto de la base de datos SABI, como de entrevistas a un total de 1.300 empresas jiennenses, de las que el 87% resultaron ser familiares

De las 1.127 empresas familiares jiennenses, el 87% presentan como forma jurídica la Sociedad Limitada. Por lo que se refiere a la actividad, destaca el comercio al por mayor y al por menor, que representa un 34%, seguido por la industria manufacturera (24%) y la construcción (casi 15%). Según el mercado de destino, tanto solo el 5% tienen el ámbito internacional

Artículo redactado por el *Gabinete de Comunicación UJA (F.R.R.), 3 de abril de 2013*.

<http://diariodigital.ujaen.es/node/34153>

Ciclo Generacional de las empresas familiares en España

La sucesión es uno de los principales retos a los que han de enfrentarse las empresas familiares. Existen diversos factores que pueden abocar al cierre de las mismas como son los resultados financieros obtenidos, la falta de visión estratégica y la globalización del mercado, pero uno de los factores primordiales es la falta de previsión para llevar a cabo la sucesión del negocio.

Los siguientes gráficos muestran el ciclo generacional de España de un año a otro.



Figura 1: Ciclo generacional de la empresa familiar en España. Fuente: Instituto de empresa familiar. Elaboración propia

De un año a otro se han producido importantes cambios en lo que al relevo generacional se refiere.

Destaca el mayor número de empresas que llegan a la primera generación en el año 2014, un 65% frente al 23% del año anterior. Esto entre otras cosas es debido a la crisis que atraviesa nuestro país. La falta de trabajo hace que cada vez apostemos más por el negocio familiar.

El 25% de las empresas familiares que hay en España llega a ser dirigida por la segunda generación del fundador, tan solo un 9% alcanza la tercera y un 1% la cuarta generación. La reducción del porcentaje puede ser debido a diversos motivos que dificultan la supervivencia del paso de las generaciones, como la falta de interés por parte de los hijos de continuar con la actividad, el efecto acumulativo de conflictos, una mala gestión de la sucesión, incorporación de familiares sin reflexionar objetivamente en ello, criterios distintos entre los miembros de las familias, etc.

Distribución sectorial de las empresas familiares en España



Figura 2: Distribución sectorial de las empresas familiares en España. Fuente: Instituto de empresa familiar.

La actividad de la empresa familiar se concentra mayoritariamente en cinco sectores: el sector de la alimentación, es el más relevante con un 16%, esto puede deberse a que este tipo de sector es más económico a la hora de empezar a emprender un negocio. Le sigue el sector de la de la construcción e inmobiliario con un 12%, otros servicios con un 11% y otras industrias y bebidas con un 10%.

Estos porcentajes han cambiado respecto a años anteriores ya que antes primordia el sector de la industria con un 32%, los servicios con un 28% y la construcción con un 18%.

Con anterioridad al comienzo de la crisis el sector de la construcción era el más importante, actualmente se puede notar una ligera recuperación, ya que ocupa el segundo lugar según el Instituto de empresa familiar.

Otros datos de interés (2015):

Según el Instituto de Empresa Familiar (IEF):

- El 95% del total del capital de las empresas es propiedad de la familia fundadora
- El 25% de las empresas cuenta con más de 10 accionistas familiares
- El 100% de las empresas cuenta con familiares en el Consejo de Administración
- El 69% de las empresas tiene consejos independientes
- El 94% de las empresas cuenta con familiares en los cargos ejecutivos

A estas cifras hay que añadir que:

- El 60% de las empresas disponen de protocolo familiar, un 35% más con respecto al año 2013
- El 55% realizan actividades de responsabilidad social.
- 45% de las empresas cuentan con family office

2. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

En este punto y antes de entrar en materia hablaré de que se entiende por empresa familiar y de los puntos más característicos que debemos conocer dentro de este tipo de empresas.

2.1. ¿Cuándo una empresa es empresa familiar?

No existe una definición cien por cien aceptada por todos los autores y estudios sobre que es una empresa familiar. De hecho la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con pequeña y media empresa, sin tener conocimiento de que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares.

Para este estudio podemos entender que una empresa familiar es aquella que se basa en el nexo de unión que existe entre la empresa y la familia, este nexo consiste en que parte de la cultura de ambas, es permanente y voluntariamente compartida. Sin embargo esta definición presenta un problema ya que para poder afirmar que una empresa es empresa familiar sería necesario conocer su cultura y la cultura de la familia relacionada con la empresa, algo que no resulta fácil.

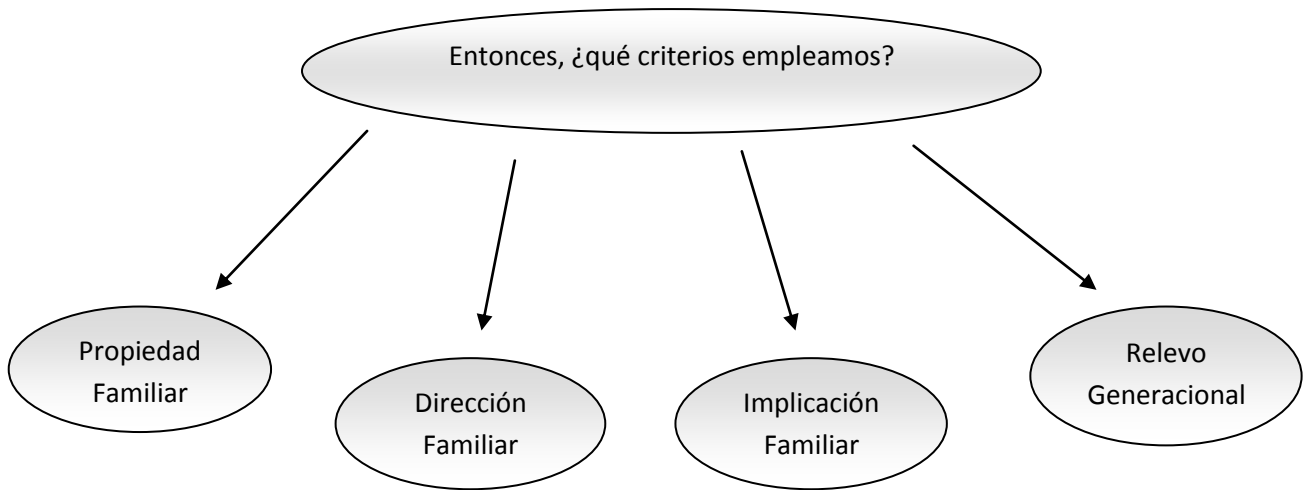


Figura 3: La realidad conceptual de la empresa. Fuente: C.s.e.f.: La realidad conceptual de la empresa. Antequera Solís, José Miguel

Se deben de considerar tres de los cuatro criterios para que una empresa se considere empresa familiar.

En primer lugar, *la propiedad familiar*, teniendo en cuenta que una parte suficiente de ésta, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así tener el poder para controlar la empresa. Es el elemento básico y fundamental que necesita cualquier empresa para ser considerada como familiar.

En segundo lugar, *la dirección familiar*, alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la EF. Controlan o influyen en la dirección del negocio.

En tercer lugar, *el relevo generacional*, es decir, una transmisión exitosa de la empresa hacia las siguientes generaciones, y la continuidad en la empresa de los valores propios de la familia propietaria.

Hay que tener presente que ni la empresa ni la familia son instituciones estáticas, es decir, sus necesidades cambian y evolucionan constantemente, por ello debe de existir un equilibrio entre la familia y los negocios.

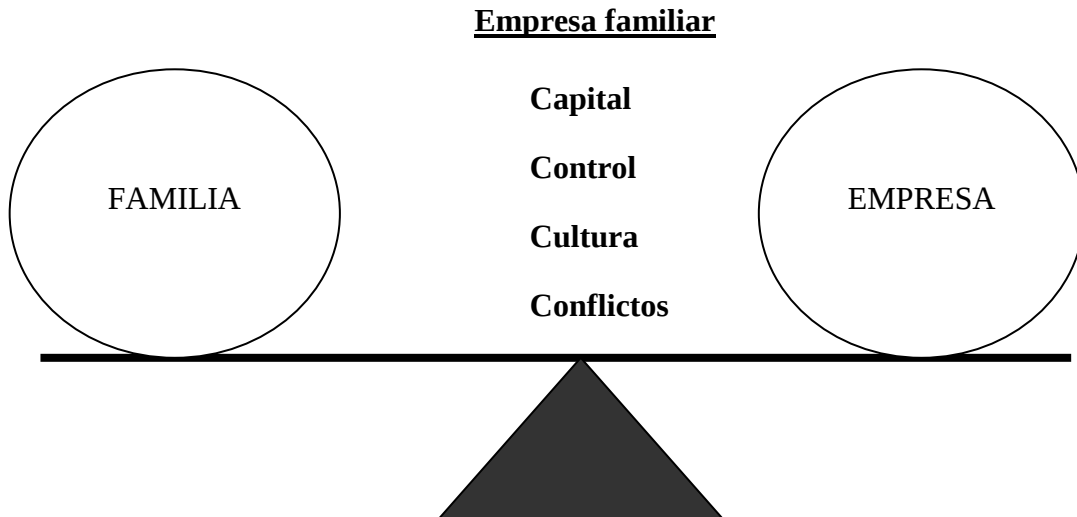


Figura 4: Equilibrio entre familia y negocio. Elaboración propia.

2.2. Aspectos culturales de la empresa familiar

Una empresa familiar es un sistema compuesto por tres grupos de personas, EMPRESA, PROPIETARIOS y FAMILIA

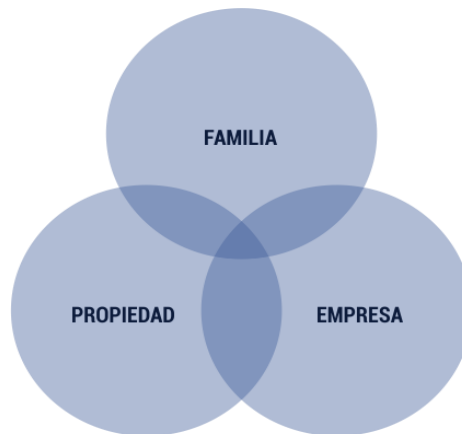


Figura 5. Modelo trisistema. Elaboración propia.

En las empresas familiares hay que tener muy presentes el factor económico y el factor humano, sin embargo, es este último el más importante para la toma de decisiones. Cualquier tipo de decisión, independientemente de la envergadura que sea, se adopta poniendo en primer plano el comportamiento humano, y las repercusiones que dichas decisiones van a tener en el entorno familiar de la empresa en cuestión.

Todas las decisiones deben de ser tomadas teniendo en cuenta las particularidades de la empresa y las consecuencias que vaya a tener en la organización, esto quiere decir que no vale seguir un guión, sino que, hay que respetar la cultura de la empresa, su misión y especialmente los intereses de la familia.

Rasgos culturales de la empresa familiar

*“Por cultura de un grupo humano se acostumbra a entender su forma habitual y tradicional de pensar, sentir y reaccionar. La cultura de una empresa está estructurada en tres niveles de elementos: **los artefactos, los valores y las creencias**”* (Gallo, 1995)

Cuando hablamos de **artefactos** nos referimos a los “*objetos visibles*” dentro de la empresa y que se consideran tradicionales, como pueden ser marcas, insignias, los muebles del despacho del fundador, el decorado, etc. y a las “*expresiones audibles*”, es decir, a las frases típicas de la empresa, narraciones de como superaron las dificultades y alcanzaron el éxito, etc.

En cuanto a los valores y creencias, cada empresa tiene su propia cultura, es decir, un conjunto de **creencias**, formadas por la particular manera de actuar de cada empresa y **valores**, los principios que influyen a la hora de decidir entre diferentes alternativas, que guía el comportamiento del personal que compone la empresa.

Las empresas familiares son organizaciones que por norma general son resistentes al cambio, puesto que tienen un sistema de creencias y valores fuertemente asentados.

Cobra especial importancia el comportamiento de los miembros de la organización en dedicar lo mejor de sus capacidades a mantener y hacer crecer la empresa, así como en mantener la unidad entre ellos para afrontar la toma de decisiones.

El sistema cultural en numerosas ocasiones se constituye sobre la base que asienta la ventaja competitiva de la empresa familiar y que le permite obtener una mejor situación competitiva en el mercado.

El propietario o fundador reproduce en la empresa los valores y creencias existentes en su familia, e intenta mejorarla y trabajarla para dejársela a sus descendientes en las mejores condiciones posibles.

Aspectos diferenciadores con las empresas no familiares

Las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares se basan principalmente en los grupos de personas que intervienen en ambos tipos de empresas. Como anteriormente se ha señalado, las empresas familiares están conformadas por tres sistemas de personas: *la empresa, los propietarios y la familia*, mientras que las empresas no familiares están configuradas únicamente por los dos primeros sistemas *empresa y propietario*.

“Algunas diferencias más significativas son:” (Gallo, 1998)

1. En las empresas no familiares existen muchos casos en lo que la relación entre las personas que trabajan en la misma y los propietarios es prácticamente nula.
2. Las empresas familiares tienen formas diferentes de mostrar el poder. El fundador de la empresa familiar exhibe el poder desde su inicio hasta una edad muy avanzada. Esta intensidad y duración en el ejercicio de poder, da lugar a que se cree en la empresa familiar una cultura fuerte, basada en los valores del fundador.
- 3 En la empresa familiar, los accionistas suelen ser sujetos activos y están comprometidos tanto con su patrimonio como con sus actitudes, ya que además de la unión en lo económico se busca la unión entre la cultura de la empresa y la cultura de la familia.

Cuando los miembros de la familia reciben la propiedad de la empresa familiar, heredan algo más que una participación económica en un negocio, heredan tradiciones y compromisos.

4. La evolución y desarrollo de la segunda y tercera generación y la resolución de los problemas relacionados con la transición de la propiedad.

2.3. Tipos de empresas familiares

Como ya he comentado en puntos anteriores una verdadera empresa familiar debe estar basada en el nexo de unión permanente entre la empresa y la familia. Dicho nexo debe estar compuesto por valores y creencias que los miembros de una generación han descubierto y por consiguiente han considerado los más acertados para conducir la empresa y su relación con la familia. Estos valores y creencias deben de transmitirse a las siguientes generaciones.

Según Gallo (1995) “la explicación de este nexo de unión ayuda a clasificar las empresas familiares en cuatro tipos:

- La empresa de trabajo familiar (EFT):

Los propietarios de este tipo de empresas tienen la voluntad de continuar unidos en la propiedad, y el promover que muchos de los miembros de la familia trabajen en ella.

El objetivo no es otro que animar a la familia para que se prepare y poder formar parte de la empresa en un futuro.

- La empresa de dirección familiar (EFD):

En este tipo de empresas y al igual que en las Empresas de Trabajo Familiar, los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad. Se distingue de la anterior en que se busca que solo algunos miembros de la familia, los más capacitados para llevar a cabo la actividad, trabajen en la empresa familiar ocupando muy pronto cargos de responsabilidad, como miembros del equipo de alta dirección.

- La empresa familiar de inversión (EFI)

Los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones en actividades de negocio, consistiendo su trabajo en la empresa familiar principalmente en estas decisiones de inversión y en el control de las mismas.

- La empresa familiar coyuntural (EFC)

Los miembros de la familia están unidos como propietarios más por circunstancias de herencia que por una voluntad de continuar con el negocio familiar esto conlleva a que si se produjese un cambio de coyuntura y tuvieran la oportunidad de vender sus acciones con unas condiciones económicas adecuadas, lo harían sin importarles la continuidad del nexo de unión entre empresa y familia.

2.5.Órganos de Gobierno.

El siguiente esquema define claramente los Órganos de Gobierno de la familia empresaria en un concepto más amplio.

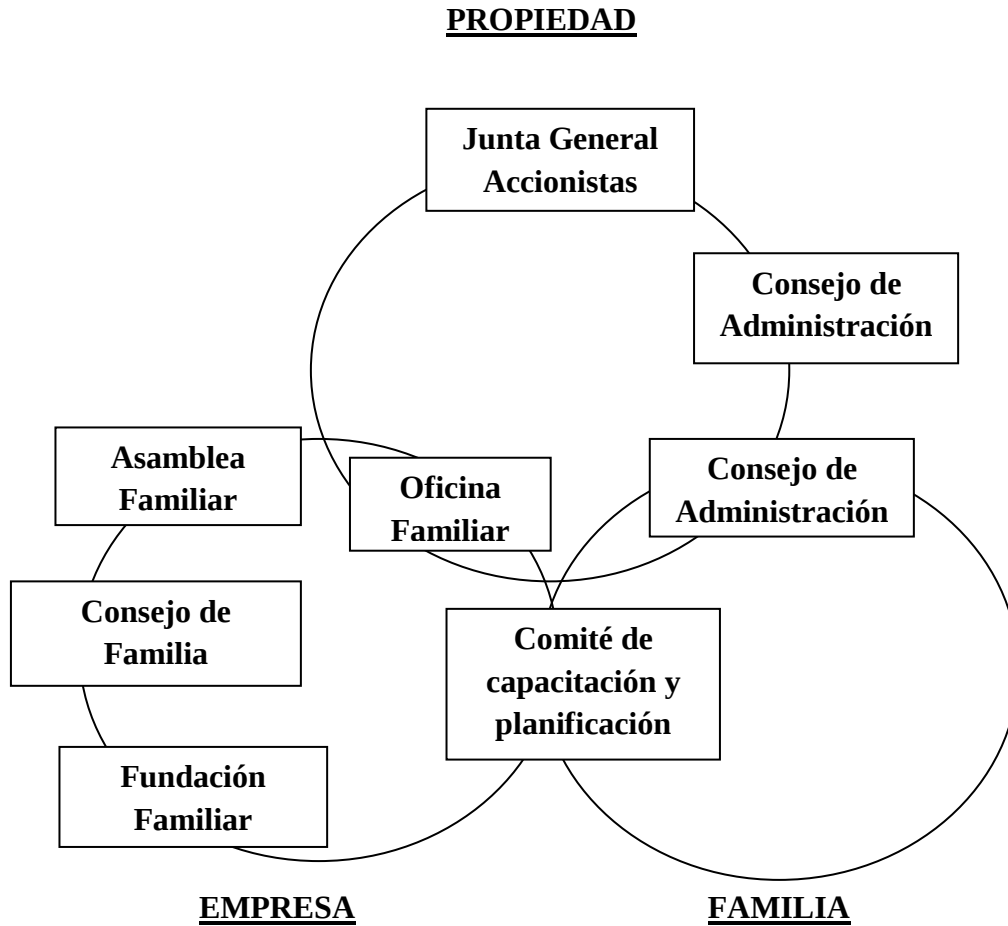


Figura 6: Órganos de Gobierno. Fuente: C.e.f. El relevo generacional en la empresa familiar. Antequera Solís, José Miguel

El gobierno es un proceso dinámico que elige y organiza la participación de los miembros de la familia en los diferentes órganos. El enfoque de los Órganos de Gobierno se hace a tres niveles:

1.- Propiedad

En este apartado como vemos en el esquema superior existen la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración

- Junta General de Accionistas. Es el lugar de encuentro de todos los accionistas y/o propietarios de la empresa. Tiene como objetivo aprobar las cuentas anuales, dar a conocer las estrategias empresariales, modificar los estatutos sociales, conocer la situación patrimonial de la empresa, etc. Es la última instancia decisoria de una sociedad familiar. Lo habitual que sus principales funciones se determinen en el protocolo familiar.
- Consejo de Administración. Este consejo tiene el fin de supervisar la gestión del patrimonio de la familia y supervisar parámetros económicos como el índice de crecimiento deseado, rendimiento de capital, nivel de riesgo y liquidez en definitiva. Es el sitio donde se toman o aprueban las grandes decisiones de gestión de la empresa. Puede estar formado por un administrador único o por varios administradores. Se admiten miembros de la joven generación con experiencia en gestión. Se define como el órgano de máxima importancia en la estructura institucional de una empresa.

2.- Empresa

En este apartado se encuentran el Consejo de Administración y el Comité de Captación y Planificación.

- Consejo de Administración. Su función es elaborar la estrategia empresarial de acuerdo con los criterios que defina la propiedad y la familia. Debe integrar a miembros de la familia, consejeros independientes, asesores y directivos.
- Comité de Captación y planificación. Elaboración de criterios de entrada a la empresa y supervisión de la involucración de los familiares en puestos de gestión y gobierno. Supervisa el desarrollo profesional de los miembros de la familia y planifica su formación.

3.- Familia

Dentro de este apartado nos encontramos la Asamblea General, la Oficina Familiar, la Fundación Familiar y el Consejo de Familia.

- Consejo de Familia. Trata de unir voluntades, es el órgano de comunicación familiar, es decir, donde se dirigen los trabajadores cuando hay algún problema. Uno de sus principales cometidos es la elaboración del protocolo familiar. En este

tipo de reuniones que no pueden ser más de 10 miembros, no formará parte la familia política.

- Asamblea Familiar. En esta asamblea pueden intervenir todos los miembros de la familia, incluida la familia política, para conocer la empresa e informarse y dialogar sobre los distintos puntos de vista que afectan a las relaciones familiares dentro y fuera de la empresa.
- Oficina Familiar. Está reservado para los accionistas y familiares que incluyen aspectos fiscales individuales, asesoría legal, gestión de inversiones, eventos familiares, seguridad, etc.
- Fundación Familiar. Dirige las actividades altruistas de los accionistas y familia.

2.6. Limitaciones y trampas de la empresa familiar.

Limitaciones de la empresa familiar

El mismo nexo de unión existente entre familia y empresa puede ser una fuente de limitaciones en la empresa familiar. Entre estas limitaciones, se pueden destacar las siguientes:

➤ **La financiación**

- Limitación Financiera. De forma general el fundador de la empresa inicia su andadura mediante la ayuda de un préstamo, aunque la empresa comience a generar beneficios se tiene que financiar el crecimiento, lo que le lleva a reinvertirlo todo y por tanto seguir endeudándose.
- Dificultad para la venta de participaciones propias. Por regla general las acciones de la empresa familiar no cotizan en bolsa, esto hace que no resulte fácil ampliar capital y vender acciones, por lo tanto, resulta difícil la financiación para el crecimiento.
- Dificultades para la recompra de participaciones. Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos, primos, etc. que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional para los que se quedan en ella.

➤ **La gestión de la empresa**

- En la mayoría de las ocasiones se confunde la propiedad de capital con la capacidad profesional para dirigir, esto hace que se coloquen en puestos de gran responsabilidad en la empresa a personas no cualificadas para ello.
- Se suelen “olvidar” aspectos de formación que frenan la incorporación de nuevas tecnologías, esto puede suponer una limitación a la financiación por falta de desarrollo.
- En ocasiones se identifica a la empresa con el concepto de una gran familia, esto hace que se olvide la incorporación de leyes económicas que deben prevalecer en toda actividad empresarial.

Trampas de la empresa familiar

Las empresas familiares tienen dificultades para crecer, su esperanza de vida es baja en comparación con las empresas no familiares y su índice de mortalidad es elevado.

Miguel Ángel Gallo (1995) afirma que “*son cinco las grandes trampas de la empresa familiar*”:

1. *Confundir el ser propietario con el hecho de tener capacidad para dirigir.* La propiedad de la empresa se adquiere o se hereda; sin embargo la capacidad para dirigirla ni se compra ni se hereda, solo se consigue si se cuenta con ciertas condiciones.
2. *Confundir los flujos económicos de la familia con los flujos económicos de la empresa.* La empresa familiar no sobrevive cuando esta confusión de flujos económicos se alarga en el tiempo. Esta confusión en la mayoría de los casos es motivo de las retribuciones que perciben los familiares, que deben tener cierta semejanza con las del mercado y que deben de estar relacionados con los resultados y necesidades de la empresa. Estas situaciones, tarde o temprano, siempre terminan generando problemas.
3. *Confusión de los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos pactados, propios de la empresa.* En la familia se aprecia a sus miembros por lo que son, en cambio en la empresa se valora a los individuos por lo que hacen. Dentro de la

empresa cada persona tiene que aportar su trabajo de forma continua para lograr los resultados económicos perseguidos y con respecto a eso conseguir su retribución.

4. *Retrasar innecesariamente el proceso de sucesión.* La sucesión es un proceso complejo que dura varios años y que contempla diferentes aspectos tanto de la empresa como de la familia. Una sucesión bien preparada significa haber formado uno o varios sucesores, también que se hayan establecido las condiciones donde queden reguladas las relaciones existentes entre los diferentes accionistas, directivos y miembros de la familia. Este tema es el mayor causante de los conflictos entre la familia.
5. *Creerse que dominan la empresa.* Miguel Ángel afirma que esta es la peor de todas, por el hecho de creer que no se va a caer en ninguno de los errores comentados anteriormente por tener los conocimientos, experiencias y actitudes necesarios para evitarlos. Sin embargo hay que tener en cuenta que los problemas de cada empresa familiar, son muchos y además cambian continuamente.

2.7. Fortalezas y factores de éxito de la empresa familiar

Fortalezas

No solo existen trampas en una empresa familiar. “*La fortaleza principal de la empresa familiar es la unidad y el compromiso de sus miembros*” (Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2ª edición 2014)

- La unidad entre las personas, se caracteriza por la voluntad de continuar juntos, se producen intereses comunes entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar y entre los miembros de la familia que son propietarios. Si existe unidad y confianza, se facilita la transmisión de información así como su comprensión, esto hace que la comunicación sea más intensa y fluida.
- El compromiso, se refiere a la voluntad de tener una dedicación intensa y prolongada con el fin de mejorar día a día.

El compromiso personal es para cualquier empresa, una de las motivaciones más intensas y elevadas que puede llegar a sustituir a las motivaciones negativas que existen en la empresa.

Factores de éxito

Para alcanzar sus retos, las empresas familiares deben ser capaces de explorar adecuadamente sus factores de éxito, que pueden sintetizarse en:

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

Estas fortalezas y debilidades se pueden ver afectadas por los retos de la empresa familiar, los cuáles se describirán en el siguiente punto.

2.8. Retos de la empresa familiar

Son familiares y empresariales los retos a los que se les debe hacer frente y es que en caso de no resolverse pueden llevar al fracaso de la empresa e incluso a la venta de la misma.

En muchas ocasiones la venta de la empresa se produce por conflictos familiares no resueltos.

Los retos que describiré a continuación pueden generar conflictos que es necesario y preciso aclarar para encontrar soluciones.

➤ LA FAMILIA

El conflicto puede producirse a través de la relación del empresario con sus hijos:

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

En la relación con la pareja los conflictos son:

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

Respecto a hermanos, cuñados y primos:

- Funciones y responsabilidades dentro de la empresa
- Retribución que recibirán
- Designación del sucesor

Todos estos conflictos hay que gestionarlos correctamente mediante una clara y permanente comunicación.

➤ LA EMPRESA

Desde este punto de vista los conflictos son básicamente económicos:

- No se separa el patrimonio familiar y empresarial
- Aceptación de riesgos innecesarios
- No tener la capacidad para atraer y retener a directivos profesionales que no formen parte de la familia.
- No tener el tamaño y la dimensión para ser competitiva
- Decisiones con criterios no profesionales.

➤ LA PROPIEDAD

En este supuesto el conflicto viene dado por la destrucción de la propiedad de la empresa lo que dificulta la adopción de acuerdos. Es necesario reducir el número de accionistas para facilitar el buen gobierno de la empresa

➤ LA SUCESIÓN.

Éste es el proceso básico para traspasar la gestión y la propiedad a la siguiente generación. Los conflictos más comunes son:

- No tener un plan de sucesión
- Tensión en la designación del sucesor

- Resistencia a aceptar la retirada por pensar que todavía no es momento, bien por ausencia del sucesor, por falta de formación del sucesor o simplemente por el hecho de abandonar lo que se ha creado con tanto esfuerzo.
- Tensión por criterios de dirección de la empresa
- Superar rivalidades de hermanos y primos por la no aceptación del sucesor.

TRATAMIENTO DE CONFLICTOS

Cada empresa es diferente y en cada una de ellas existen diferentes maneras de resolver los conflictos, algunas pautas generales para resolverlos pueden ser:

- Proporcionar una comunicación intrafamiliar
- Dejar claro los límites existentes entre familia y empresa
- Asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia
- Realizar en el momento adecuado el cambio generacional
- Profesionalizar la empresa y la familia.
- Exigir unos estudios mínimos
- Elaborar un plan de sucesión y un protocolo

3. TRABAJO DE CAMPO

Hasta el momento hemos analizado desde el punto de vista teórico la empresa familiar, lo cual considero realmente importante para poder comprender el análisis de una empresa familiar concreta.

En el presente punto vamos a analizar una empresa concreta de la provincia de Jaén tal y como viene reflejado en el apartado de estudio, desarrollo del trabajo: objetivos y metodología. Empezaré con una entrevista genérica donde aparecerán preguntas relacionadas con sus datos más generales, gestión, conflicto, sucesión y protocolo de la empresa. Analizaré cada uno de ellos con las respuestas obtenidas y posteriormente me centraré en los puntos más débiles que haya encontrado.

3.1. Ángela Serrano y Paco Marín

3.1.1. Primera entrevista.

➤ DATOS GENERALES

El 1 de abril de 2000 se fundó “*Ángela Serrano*”. Ángela Serrano, empresaria y administradora única, fue la fundadora de esta empresa junto con su marido, Paco Marín, gerente, a los cuales les unía una afición común, “LA MODA”.

Hablar de Ángela Serrano es hablar de una tienda de referencia en Jaén que se caracteriza por su buen gusto, la calidad y la exclusividad de sus firmas.

En sus inicios se dirigía especialmente a la mujer. Diseñadores de modelos sports y modelos elegantes.

Hace diez años el matrimonio decidió ampliar su negocio fundando entonces “*Ángela Serrano Caballero*” vistiendo a un hombre actual, con estilo y elegancia. En este caso decidió tomar las riendas Paco Marín convirtiéndose en el empresario de esta nueva tienda.

Ésta es una empresa joven que se ha distinguido por recuperar los patrones clásicos de la camisa y adaptarla al siglo XXI.

Tal fue el éxito de ambos que crearon su propia marca ***Iber&co***, comenzaron esta nueva andadura profesional en la temporada otoño-invierno 2007 tomando como “laboratorio de pruebas” una boutique de caballero en Jaén capital, compitiendo con marcas como Christian Lacroix, Kart Lagerfeld, V&L, Johnny Lambs, Scapa, Ralph Lauren... En dos campañas se posicionaron como número uno en ventas frente a estas marcas de consolidado prestigio, lo que les animó a comenzar la distribución de la firma. En el año 2008 apostaron por contratar los servicios de comunicación de un showroom para posicionar la marca en el mercado nacional. Tras el éxito, y a pesar de la mala situación económica del país, apostaron por su producto, un producto que veían diferente y con amplias posibilidades en el mercado. En Septiembre de ese mismo año la producción se duplicó, empezando a obtener unos resultados muy esperanzadores. La colección Primavera Verano 2009 fue la primera que vio la luz fuera de Jaén y se posicionó dentro de las ocho provincias andaluzas con los mejores puntos de venta.

El timming marcado por estos empresarios consistía en crecer durante 2009 al menos un 30% en la zona de Andalucía para posteriormente ir haciéndolo de forma progresiva en el resto de ciudades españolas.

Actualmente el matrimonio cuenta con una plantilla de 8 trabajadores externos a la familia en cada una de sus tiendas.

Hoy día no ha habido ningún cambio generacional. Aunque las expectativas de sucesión son muy buenas, no tienen un plan de sucesión que así lo indique, lo que desarrollaré más adelante.

➤ GESTIÓN DE LA EMPRESA

Según los datos obtenidos en la primera entrevista hecha al matrimonio, éstos afirman que sus funciones están muy bien delimitadas y que ninguno de ellos interviene en la función del otro.

Un aspecto importante a destacar y en el que los dos estuvieron completamente de acuerdo es que a la hora de tomar una decisión SIEMPRE prima la empresa, afirman que para que un negocio funcione, la prioridad debe de ser la empresa y no la familia.

➤ CONFLICTOS:

Como en la mayoría de los casos en estas empresas también existen conflictos familia-empresa.

Un paso fundamental para resolver los conflictos en las empresas es que las personas implicadas tengan la capacidad de separar las relaciones personales de las profesionales, así como de centrarse exclusivamente en los intereses de la compañía dejando de lado sus posiciones y necesidades particulares. De este modo, se encontrará una buena vía para dar con soluciones que resulten beneficiosas para todos los miembros y lo más importante, para el correcto funcionamiento de la empresa y su éxito futuro.

Ángela y Paco afirman en su entrevista que la forma de resolver sus problemas es analizando los mismos desde la distancia, diagnosticando el fallo y resolviéndolo, cueste a quien le cueste. En el diagnostico siempre piden opinión externa, a sus empleados, ya que los consideran un pilar clave en el éxito de su negocio.

Como en cualquier otro tipo de compañía, en las empresas familiares debe existir una organización clara y precisa. En ella debe constar cuál es el cargo de cada uno de los miembros implicados en la gestión, estableciendo sobre todo el puesto y la autoridad del fundador o máxima autoridad de la empresa. De esta forma, existirá una figura que se encargue de mediar en caso de conflictos laborales, gestionar la situación y encontrar la mejor solución para la empresa y los trabajadores, es por ello que disponen de una serie de Órganos de Gobierno: Consejo de Administración, Comité de Dirección y Consejo Familiar.

A la hora de tomar decisiones sobre aspectos de la empresa, éstas son tomadas de forma unipersonal aunque como en la resolución de conflictos tienen muy en cuenta la opinión de sus empleados y en particular de su encargado.

➤ SUCESIÓN Y PROTOCOLO

Sucesión y protocolo son los puntos débiles que he encontrado en esta entrevista ya que como ellos afirman no disponen de un plan de sucesión ni de un protocolo por escrito.

Ángela y Paco afirman que desean que en un futuro la empresa siga siendo familiar, sin embargo consideran que es demasiado pronto para fijar un plan de sucesión, ya que el primer cambio generacional lo esperan en al menos 15 años.

Crean que la siguiente generación, sus hijos, podrán estar lo suficientemente capacitados para seguir con el negocio familiar siempre y cuando cumplan los requisitos que creen convenientes establecer para el futuro sucesor o sucesores y que redactará en el plan de sucesión

Saben perfectamente en qué consiste un protocolo aunque no lo tengan por escrito, afirman que a la larga no disponer de este documento por escrito puede ser un problema ya que alguno de ellos puede salirse de las pautas que tienen marcadas.

3.1.2. Puntos débiles

Plan de sucesión

Como hemos podido observar en el gráfico 1: Ciclo generacional de la empresa familiar, la sucesión es uno de los problemas más críticos de cualquier empresa familiar, ya que, en la mayoría de las ocasiones no se llega a la tercera generación. Es por ello que pienso que la sucesión es un aspecto fundamental en las empresas familiares ya que es un factor clave para su continuidad.

La sucesión en este tipo de empresas tienen una mayor relevancia ya que deben de tenerse en cuenta otros intereses relacionados con la familia-empresa como son las situaciones emocionales de sus miembros, sus valores, la historia familiar, etc.

Un plan de sucesión es un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa, como la discontinuidad de la misma.

Es un documento que debe de quedar por escrito y especificar no solo quién o quiénes quedarán al frente del negocio sino también plantear de forma transparente y a largo plazo, las reglas necesarias para llevar a cabo el nombramiento de los miembros de la familia que recibirán ese poder de toma de decisiones en la empresa. Debe de estar sometido a revisiones constantes, función que normalmente corresponde al Consejo de Administración o a los propios accionistas

Son muchas las ventajas de la elaboración de un plan de sucesión y actualmente, ninguno los inconvenientes de tenerlo.

Ventajas de un plan de sucesión

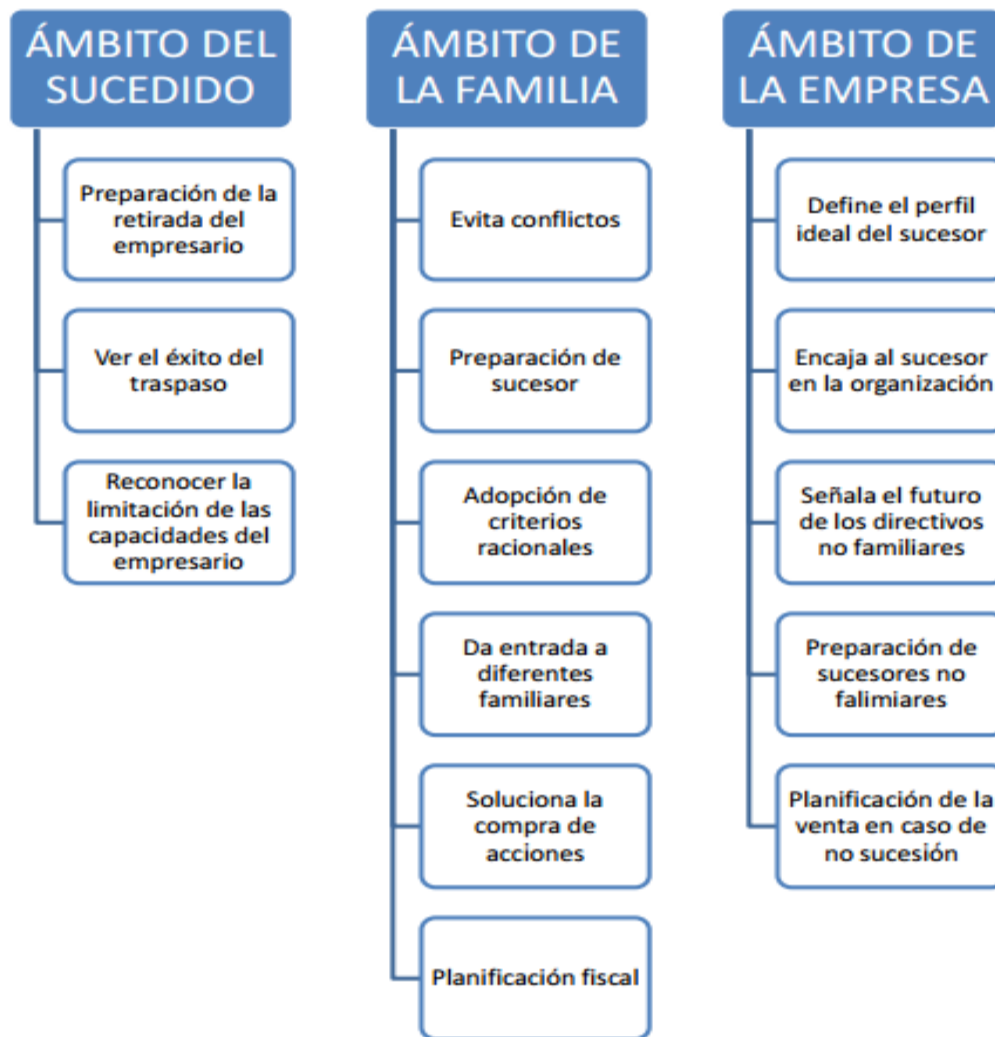


Figura 7: Ventajas de un Plan de Sucesión. Fuente: Modest Guinjoan Farré, Josep M. “El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas”. España: Ediciones Díaz Santos, 2007

Antes de redactar las partes que debe tener un Plan de Sucesión es necesario que los accionistas o fundadores que quieren tener este documento respondan a una serie de preguntas.

¿Quién toma la decisión e iniciativa de llevarlo a cabo?

Los empresarios y/o fundadores de las empresas, Ángela y Paco

¿Cuándo es el momento adecuado para implantarlo?

Como norma general, el proceso de planificación sucesoria requiere de 5 a 10 años, un tiempo orientativo en el que además de elegir y formar al sucesor se ha de

realizar un análisis del negocio de cara a la futura viabilidad de la empresa, así como vencer los conflictos de intereses relacionados con la familia y el entorno laboral en caso de que los hubiese. Según la opinión de Ángela y Paco, el momento idóneo de la incorporación lo marcará la misma marcha del proceso en todos sus frentes, aunque afirman en al menos 15 años no se producirá el primer cambio generacional.

¿Qué preparación requieren los posibles sucesores?

Ángela y Paco especifican los requisitos que deberá cumplir el futuro sucesor de la empresa. Lo mejor para el futuro sucesor o sucesores es conocer el negocio desde abajo, realizando todas las fases. Asimismo, deben formarse en gestión financiera, para desarrollar la capacidad de asumir riesgos financieros de manera controlada, conseguir financiación cuando sea necesario, y mantener a la compañía dentro de la legalidad.

¿Qué costes implica el proceso de sucesión?

El Plan de Sucesión es un proyecto que no sólo incumbe a la empresa, sino también a la familia del empresario o empresarios. A diferencia de los gastos empresariales, que son más fácilmente cuantificables, los gastos relativos a la familia son de naturaleza más emocional. Como en todo plan a largo plazo, no existe al planificarlo garantías absolutas de alcanzar el objetivo previsto y más aún teniendo en cuenta que al tener el factor humano un peso decisivo intervienen variables que son difícilmente controlables.

Alguno de los costes económicos que implica un plan de sucesión son los siguientes:

- Costes directos: Son costes que suponen un pago económico y por lo tanto son cuantificables.
 - Formación del sucesor: la formación académica y específica que se realiza fuera de la empresa, en universidades, escuelas u otras instituciones educativas, suele ser la partida de importes muy elevado.
 - Gastos familiares: Las reuniones familiares o cursos de preparación.
 - Asesores Externos: Las colaboraciones de consultores fiscales o financieros, así como la retribución específica de directivos y empleados de la propia empresa,
- Costes de oportunidad: Es el tiempo invertido en el plan de sucesión, por lo tanto son costes menos cuantificativos.

- El empresario: Es quien más tiempo dedica al plan de sucesión desde el principio a lo largo de todo el proceso.
- El sucesor: Dedicar una buena parte de su tiempo a formarse en vez de estar trabajando en la empresa, además de renunciar a otras alternativas profesionales fuera de la empresa familiar.
- Directivos y empleados: Cuando no se retribuye su dedicación al plan de sucesión se hace una disminución de sus obligaciones profesionales, por lo que el mayor coste es el tiempo.

Las diferentes etapas que debe comprender un plan de sucesión son las siguientes:

Planificación de la Sucesión:

En esta primera fase casi toda la actividad se produce fuera de la empresa y el protagonista principal es el empresario que va a ser sucedido. La familia como propietaria de la empresa está implicada y toma decisiones de gran relevancia para la continuación del plan de sucesión. En ocasiones el plan se para en esta primera fase, el coste sería bajo ya que solo afectaría al sucesor, a su familia y en caso de haber participado, a los colaboradores más cercanos.

Para el empresario, prevenir y planificar su sustitución no es algo agradable y mucho menos lo es cuando aún se encuentra en una edad plenamente productiva. El plan es un compromiso personal, una garantía de lo que se tiene que llevar a cabo dentro de la empresa, nos sirve entre otras cosas de herramienta para no caer en la improvisación o en la intuición.

En definitiva, un plan de sucesión sirve para marcar las pautas concretas de actuaciones que debe seguir la empresa, de guía para todas las personas que intervienen en la misma, ya sean familiares, clientes, proveedores, directivos no familiares, etc., y además mejora las opciones de continuidad de la empresa y “garantiza” que la propiedad siga en manos familiares.

Preparación del sucesor.

Una vez planificada la futura sucesión, toca dar paso a la preparación del sucesor. Esta fase se prolonga durante más tiempo, en ella el protagonista principal es el sucesor o sucesores a quien van dirigidas todas las acciones.

Al contrario de la primera fase, cualquier equivocación o cambio del proceso comporta unas inversiones ya considerables. Lo más normal es que se produzcan correcciones sobre los resultados que se vayan produciendo.

Un momento clave en esta fase es la comunicación del futuro sucesor o sucesores lo que puede ocasionar algún que otro conflicto. A partir del momento en el que se hace la comunicación del escogido, éste puede empezar a prepararse mejor, deberá completar su formación en base a lo que se especifica para la empresa en el plan de sucesión y adquirir experiencia laboral en alguna empresa externa o bien en la propia empresa familiar.

En un caso u otro, debe de conocer en profundidad la empresa familiar, desde un punto de vista técnico, conociendo a las personas, trabajando con ellas...para que más adelante pueda aspirar a ser líder y no sólo su jefe.

En determinadas ocasiones el candidato puede considerarse incapaz de afrontar este reto, una retirada a tiempo siempre es una victoria.

Traspaso del sucedido al sucesor

En esta tercera etapa se transfieren las riendas de la empresa a la nueva generación. El sucedido y el sucesor son los dos grandes protagonistas.

Un cambio de planes en esta fase sería muy difícil de plantear después de los años transcurridos desde el inicio del plan de sucesión, ocasionaría la frustración de todas las partes y probablemente sería muy improbable la realización de un nuevo Plan de Sucesión que tuviese las mínimas garantías de éxito.

Se caracteriza principalmente por la coincidencia en la empresa del sucedido y el sucesor. El sucedido irá dejando en manos del sucesor temas cada vez más importantes y el sucesor irá tomando decisiones sobre temas más relevantes.

En este intercambio de “papeles” el actual empresario, ya sea de forma directa y personal o mediante sus colaboradores, debe transmitir al sucesor competencias tales como el saber estar, el oficio a realizar, la cultura y valores de la empresa, etc.

Aquí empieza la oportunidad del sucesor de construir y consolidar su liderazgo en la empresa y de ir adquiriendo un papel cada vez más representativo ante la familia.

La última labor del sucedido es asegurarse de que el sucedido ha sido aceptado satisfactoriamente por parte de todos, tanto familia como empresa.

Retirada del sucedido.

Esta es la última fase del plan de sucesión, es por eso que el protagonista principal es nuevamente el sucedido.

El empresario deja de ser gerente y su sucesor le sustituye al frente de la empresa. La importancia de esta etapa radica en que si el proceso sucesorio no se cierra adecuadamente el empresario retirado puede tener la tentación de volver a la empresa, ya que puede vivir una situación personal traumática al ver reducida su participación en el ámbito familiar y en el de la propiedad.

La duración de esta fase dependerá en gran medida de las resistencias del empresario para abandonar la que ha sido su dedicación durante toda su vida.

La marcha atrás en este momento solo podrá producirse por circunstancias de fuerza mayor, ya que las consecuencias podrían suponer eventualmente el caos en la empresa, ocasionando pérdidas económicas y emocionales.

Tanto la adaptación del sucedido a la rutina de su nueva vida como la del sucesor es difícil, por ello el apoyo directo de los familiares más próximos a ellos, como cónyuges, hermanos, hijos... es algo frecuente y muy conveniente en estos casos.

Protocolo familiar

El protocolo familiar es otro de los puntos débiles encontrados en la entrevista hecha a Paco y Ángela.

Como he comentado anteriormente, aunque saben las tareas que tienen delimitadas cada uno de ellos, es conveniente tener un protocolo familiar por escrito que así lo especifique.

El Protocolo Familiar aparece en la década de los noventa, dicho término fue sellado por Miguel Ángel Gallo y John Ward, Protocolo Familiar. “*Nota Técnica de la división de Investigación del IESE DGN-448*” Barcelona, 1991. Se constituye como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, gestionando y organizando la empresa de una manera más eficaz, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir y garantizando el mantenimiento de las actuaciones particulares de la empresa, en definitiva, su finalidad es componer un proyecto familiar que motive a la familia y crear un espíritu de unidad y compromiso.

No hay una estructura específica de protocolo familiar ya que cada empresa es un mundo.

Un ejemplo de las partes que debe de tener este documento es el establecido por Rafael Rodríguez Díaz, (2012) “*El protocolo familiar, ¿sí o no?*” pág. 22.:

Parte I: Introducción al protocolo familiar

Parte II: Principios del protocolo familiar

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

Parte III: Reglas del protocolo familiar

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

- Junta General y Consejo de Administración
- Finanzas
- Propiedad
- Otras reglas

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

Para la realización de un protocolo es necesario en primer lugar realizar un diagnóstico, que consistente en analizar la familia y la empresa a través de uno o varios expertos, realizando para ello entrevistas individuales y/o grupales a los familiares, estudiando con ello la estrategia que siguen, su situación legal, como se lleva la familia, si creen que hay sucesores capaces, si la generación siguiente está dispuesta a seguir con el negocio familiar, etc.

En segundo lugar se procede al desarrollo del protocolo. Deben existir reuniones familiares para debatir y alcanzar acuerdos, en ellas deben de intervenir además de los propietarios del capital de la empresa, los herederos o sucesores mayores de edad, mostrando así su compromiso de respeto a los pactos y a la filosofía que este documento implica., ya que un protocolo sin intercambio de opiniones ni consenso no es un protocolo. Debe de haber entre 60 y 40 horas de debate a lo largo de entre 6 meses y un año.

Una vez desarrollado y firmado el protocolo es el momento de llevarlo a cabo.

El protocolo debe estar incorporado a la vida de la familia y la empresa. Es necesario actualizarlo cada varios años. Si se presenta una situación complicada en la empresa se deberá de seguir lo que pone en el protocolo o bien modificarlo por consenso familiar. Si se vive una situación familiar complicada relacionada con la empresa, se deben de coger las enseñanzas obtenidas e incorporarlas, si procede, en el protocolo.

La familia Marín Serrano, como ya he comentado no disponen de este documento aunque si afirman en su entrevista que podría serles de gran utilidad ya que hay ocasiones en que las disputas frente a cualquier problema son más grandes por no tener establecidas unas pautas por escrito.

A continuación detallaré cada una de las partes de este modelo y redactaré las respuestas a las preguntas establecidas a la empresa familiar que estoy analizando.

PROTOCOLO FAMILIAR: MARÍN SERRANO

Parte I: Introducción al protocolo familiar

Antes de redactar este punto es necesario conocer más sobre la empresa familiar, por ejemplo con la siguiente relación de preguntas: ¿cuáles son los inicios de la empresa?, ¿qué significado tiene la empresa para ellos?, ¿qué significa la empresa para los empleados?, ¿qué importancia tiene la empresa para la sociedad?, ¿qué consejos les darían a las generaciones futuras?, entre otras.

Parte II: Principios del protocolo familiar

Principios fundamentales

Miguel Ángel Gallo (2008), *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*, pag.:31-31, considera que son 4 las preguntas verdaderamente relevantes para conocer los principios fundamentales de una empresa y poder elaborar con ello la segunda parte del protocolo, éstas son las respuestas de Paco y Ángela a las siguientes preguntas establecidas por Gallo:

¿Qué tipo de empresa familiar es?

Es una empresa de trabajo familiar, ya que está abierta a que cualquier miembro de su familia trabaje en ella, siempre empezando en un puesto de inferior categoría y ascendiendo con la experiencia.

¿Por qué es una empresa familiar?

La moda es algo que le apasiona al matrimonio y por tanto algo que les une más día a día, ya que les permite crecer profesionalmente y eso es algo muy gratificante, afirman Ángela y Paco. Han sido muchos los logros que han conseguido y que actualmente están consiguiendo, además de proporcionarles un muy buen nivel de vida. En la actualidad no piensan crear sociedades con terceras personas no familiares.

¿Qué se puede esperar de la empresa de la familia?

Un futuro laboral y actual tanto para ellos como para la siguiente generación

¿Cuándo crees que debería de dejar de ser una empresa familiar?

Aunque tienen claro como ya he comentado anteriormente, que la prioridad para ellos es la empresa y no la familia, creen que la empresa deberá de dejar de ser familiar cuando las siguientes generaciones no deseen continuar con la misma, cuando no haya descendencia, en caso de producirse fuertes enfrentamientos familiares que estén “destruyendo” la familia o cuando una parte importante de la familia desea vender la empresa.

Marco estratégico y financiero

Cuando se habla de marco estratégico dentro de la empresa se refiere a no “salirse” de los límites pactados, es decir en él se deben especificar los productos, servicios, clientes, el entorno geográfico, etc., estos límites son esenciales para un buen encaje entre la familia y la empresa.

En cuanto al marco financiero, en la mayoría de negocios, por no decir en todos, se tienen deudas con proveedores o deudas bancarias. Hay periodos en los que la empresa puede tener malos resultados aunque esto es más llevadero que sufrir una falta de liquidez. Cobra gran relevancia en este marco la política de dividendos, ya que suelen haber grandes discrepancias entre los miembros de la familia entre reinvertir al máximo o hacer repartos.

¿Debéis de seguir operando en el entorno geográfico actual?

Se proponen nuevas metas, empezando a vender sus productos en diferentes zonas geográficas como Francia o Portugal pero a largo plazo. La venta online es algo que está en proceso.

¿Creéis que debéis abrir nuevos negocios con productos diferentes a los actuales?

A esta pregunta responden que a corto plazo no, la primera empresa que fundaron les fue y les está yendo muy bien, decidieron fundar una nueva, creando su propia

marca de camisas (iber&Co), la cual consideran que todavía tienen que “explotar” más por diferentes entornos geográficos para seguir dándose a conocer.

¿Debéis eliminar algunos productos ofertados actualmente?

Los productos que tienen los venden bien y la economía de la empresa es buena, por el momento no tienen que pensar en eliminar ninguno de sus productos.

¿Qué parte de los beneficios obtenidos se deberían de destinar a reinversión?

Reinvertir la mayoría y repartir el resto es la mejor opción según afirman. Viven del negocio familiar y tienen que procurar que éste crezca poco a poco y no se estanque, por lo que consideran que reinvertir en él de forma periódica es algo primordial.

Valores familiares y empresariales.

“Los valores familiares dentro de una empresa familiar se basan en tres puntos básicos”, (Rodríguez Díaz, R. 2012): los valores que le familia tiene que proporcionar en la empresa, lo necesario para funcionar como una familia con un negocio familiar y lo que la empresa le debe aportar a la familia.

Existen 7 valores empresariales que se consideran clave en una empresa: la disciplina, ser disciplinario en los negocios significa ser puntual, seguir el plan que se ha establecido, ponerse objetivos y luchar por ellos y lo más importante no dejar la cosas a medias, terminar todo lo que uno se plantea. La autocrítica, no siempre se lleva la razón en todo, hay que aceptar que se pueden tener errores y que estos errores representan la adquisición de experiencias. La pro actividad, es decir, ser capaz de prever, intuir y actuar de forma positiva ante cualquier problema que pueda ocurrir en el negocio. La perseverancia, conseguir logros y luchar contra los problemas que se planteen. La disponibilidad al cambio, hay que estar dispuestos a aceptar el cambio cuando las cosas no salen como se han planeado. La Responsabilidad, se deben de respetar una serie de reglas y además se debe de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno empresarial en el que nos movemos y por último el aprendizaje, un buen empresario tiene claro que todos los días se aprende algo, debe de tener claro la preparación mediante el aprendizaje de todas las técnicas y recursos necesarios para el buen manejo del negocio.

¿Qué debéis aportar vosotros como familia a la empresa?

Compromiso, dedicación y respeto son los dos valores principales que esta familia afirma aportar a su empresa.

¿Qué debe de haber en vuestra familia para que funcione como una familia propietaria de esta empresa?

Aprendizaje, perseverancia, aptitudes y saber hacer es la respuesta de Ángela y Paco

¿Cuáles son vuestros valores empresariales?

Para esta pregunta les expuse los 7 valores empresariales redactados anteriormente, su respuesta fue que intentan cumplir todos y cada uno de ellos, pero no siempre es así, hay veces que no lo consiguen, sobre todo el valor de la pro actividad, ya que dicen que a pesar del éxito que están y que han vivido muchas veces es imposible prever lo que va a ocurrir y menos aún llevarlo de forma positiva si ello implica algo negativo para la empresa.

Parte III: Reglas del protocolo familiar

El trabajo de la familia

Como en todo negocio deben de existir una serie de reglas que regulen el trabajo para lograr con ello una buena relación entre la familia y la empresa.

En estas reglas debe de figurar el futuro empleo de los descendientes y los cónyuges, así como de los familiares no miembros de la familia empresarial.

La generación actual, considerada la generación a cargo de la empresa, deben de definir las normas que se van a seguir en el trabajo de los futuros descendientes, comenzando para ello por las reglas de incorporación.

Como han contestado anteriormente este tipo de empresa se considera “empresa de trabajo familiar” por tanto se admite que la familia trabaje y lo pueda hacer desempeñando cualquier labor, aunque Paco y Ángela no están de acuerdo con esto.

La marcha de un familiar sigue generando muchos conflictos dentro de la familia empresarial, el que se va es visto como el “traidor” de la familia y aunque cuesta mucho entender su marcha quizá sea consecuencia de la propia familia.

En relación al trabajo de los cónyuges y parejas de hecho se producen muchas discrepancias ya que hay familias que no los aceptan dentro de la empresa y otras sí.

A continuación les planteo una serie de preguntas relacionadas con la incorporación:

En la primera entrevista realizada a la familia, concretamente en el punto de la sucesión, ambos tienen claro que sus futuros sucesores no pueden entrar a la empresa ocupando cualquier puesto de trabajo, es decir, quieren que lo hagan desde abajo, para conocer en profundidad cada detalle y en definitiva conocer mejor el negocio. Deben formarse en gestión financiera, para poder asumir riesgos, estudiar idiomas, realizar los cursos que sean necesarios antes y durante su estancia en la empresa e incluso trabajar en otras empresas si fuese necesario.

Generación siguiente

¿En qué tipo de puesto podrá trabajar un miembro de la siguiente generación cuando lleve varios años dentro de la empresa?

Una vez conocida las diferentes tareas de la empresa, el descendiente podrá ocupar un puesto de base, ya sea en la oficina, taller, ventas, etc.

¿Qué comportamiento y actitudes deberán mostrar los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

Los miembros de la familia deberán de tratar bien a los clientes, al personal, a los proveedores, comprometerse con los valores de la empresa, etc.

¿Cómo se establecerá su retribución?

La retribución será la establecida en la empresa para el puesto de trabajo que esté desempeñando en cada momento.

¿Tendrán los miembros de la familia la obligación de formarse continuamente?

Si, ya que como comentaron anteriormente uno de sus valores es el aprendizaje continuo

A la hora de ascender a un puesto vacante, ¿tendrán los familiares preferencia ante los trabajadores no familiares?

En principio afirman que sí, pero no sin antes realizar un estudio de la formación académica y cualidades de cada uno de ellos para el puesto que se está ofertando, es ahí cuando lo decidirán.

¿Tendrán los miembros de la familia más flexibilidad a la hora de tener horarios especiales o más fiestas?

Los horarios y los días festivos son los estipulados en el contrato y el convenio y por tanto serán respetados por todos de forma igualitaria

¿Cómo deberéis proceder si un familiar decide marcharse de la empresa?

Dependerá mucho de los motivos por los que quiera irse, pero deberá de dejar a un sustituto formado y en el caso que luego desee volver se estudiará porque se fue y porque quiere volver.

¿Podrá ser despedido un familiar que trabaje en la empresa?

Si no cumple con sus obligaciones podrá ser despedido al igual que cualquier otro trabajador

Familiares no miembros de la familia empresarial

¿Podrían los familiares no miembros de la familia empresarial, como son tíos, primos, hermanastros, etc. trabajar en el negocio familiar?

Sí, si están cualificados para trabajar en el negocio pero no tendrán derecho a formar parte de la propiedad

Normas de conducta y conflicto de intereses

Todos tenemos una edad y por ello mientras menos normas de conducta haya mejor.

Sin embargo muchas empresas permiten críticas entre los distintos miembros, lo que hace que el ambiente de la empresa se vuelva irrespirable, además, siempre habrá terceros no familiares que ejerzan de forma negativa. Una norma en el protocolo que prohíba estos comportamientos puede ser de gran ayuda.

A lo largo de la vida de la empresa, se pueden plantear una serie de conflictos en torno a los intereses de la empresa y también de forma particular, que deberían quedar redactados en el Protocolo familiar, un ejemplo de ellos son, si se presenta una oportunidad de negocio, el diseño de la página web, la marca de la empresa, etc.

¿Creen ustedes que deberían de existir normas de conducta relacionada con alguno de estos temas: Críticas dentro de la empresa, Confidencialidad, Tratos con terceros, Desacuerdos y conflictos, etc.?

Todos son adultos y como tal no consideran la necesidad de que dentro del protocolo se cree una norma donde sobre el trato a terceros o las críticas, pero sí, de pactos de confidencialidad, ética...

¿Podrán los miembros de la familia tener otras actividades profesionales?

Sí, siempre que no incumplan con su puesto trabajo y su actividad a realizar dentro de la empresa.

¿Podrá un miembro de la familia ser el abogado de la empresa?

Actualmente ese puesto es cubierto por una persona externa, pero si en el futuro la familia contase con un abogado, no ven impedimento.

Cuándo a un miembro de la familia que trabaja en el empresa y se le presente una oportunidad empresarial, ¿quién tendrá preferencia sobre esa oportunidad?

La empresa familiar, viven del negocio familiar y éste está por delante de la familia como han dicho en más de una ocasión.

¿Podrán los miembros de la familia usar los recursos de los que dispone la empresa en beneficio propio? Por ejemplo, usar el móvil de la empresa para uso particular, disponer de los servicios de su abogado, etc.

Sí, siempre que sea de una forma responsable y controlada.

Asamblea Familiar y Consejo de Familia.

Este punto ya está definido en el presente trabajo, concretamente en el apartado 2.5: Órganos de Gobierno, dentro del apartado relacionado con la empresa.

Asamblea Familiar

¿Creéis que es aconsejable tener una Asamblea Familiar?

Consideran de gran importancia tener una Asamblea Familiar cada cierto tiempo, ya que ese le permitirá conocer las inquietudes de cada miembro de la familia, tanto directa como no.

¿Qué número de reuniones creéis que deberían hacerse?

Actualmente hacen una reunión en verano, pero creen que deberían de hacerse al menos dos al año.

¿Cuáles debería de ser sus funciones?

Actualmente en esas reuniones tratan de informar al resto de la familia de cómo va el negocio, recoger opiniones de los demás, etc.

Consejo de Familia

La familia Marín Serrano dispone de un Consejo de Familia, mis preguntas son:

¿Cuáles son sus componentes?

¿Qué número de reuniones hacéis al año?

¿Cuál es la función de este órgano en vuestra empresa?

Junta General y Consejo de Administración

Este punto al igual que el anterior ya está definido en el presente trabajo, en el apartado 2.5: Órganos de Gobierno, dentro del apartado relacionado con la propiedad.

Junta General

Además de los requisitos legales que haya que cumplirse, ¿creéis que la Junta General, debería de tener un papel activo como órgano de gobierno en vuestra empresa?

¿Creéis que debería de tener alguna competencia más este órgano, además de las ya atribuidas por ley?

Consejo de Administración

¿Su consejo de Administración solo cumple las formalidades legales?

¿Qué número de reuniones tenéis a lo largo del año? ¿Cómo se realizan los acuerdos?

Se reúnen una vez al año y los acuerdos se realizan por unanimidad.

Finanzas

Las preguntas hechas en este apartado tratan varios temas:

Dividendos: La mayoría de las empresas piensan que lo prioritario es reinvertir, ya que como respondieron Ángela y Paco a la pregunta “*¿Qué parte de los beneficios obtenidos se deberían de destinar a reinversión?*”, su vida transcurre en torno a la empresa y a las dificultades que ésta pueda atravesar. A la hora de establecer una política de dividendos deben de considerarse los planes de inversión, el crecimiento del negocio, necesidades y deseos de los propietarios, etc.

Préstamo: En el desarrollo de un protocolo familiar se deben de debatir acuerdos relacionados con la concesión de préstamos por parte de la empresa o por el contrario en qué circunstancias el negocio puede solicitar dinero a los propietarios.

Avaless: Al igual que en el préstamo en el protocolo se deben de establecer los acuerdos para la concesión de avales por parte de la empresa o para que ésta sea avalada.

¿Concederá el negocio familiar préstamos al familiar que lo solicite?

Todo es estudiarlo, afirman. Si es por motivos de salud, no tendrían la menor duda, la familia está para eso.

¿Le harán préstamos los familiares a la empresa?

Sólo le darán un préstamo si consideran que la empresa está pasando por una situación financiera inestable, y saben que con ese dinero puede salir a flote.

Propiedad

Los acuerdos sobre la “propiedad” son fundamentales, debido a que, los dueños al ejercer su derecho de voto en la Junta General serán los que tienen la última palabra. En el protocolo familiar se debe de decidir cuál es la mejor forma de estructurar la sociedad familiar actualmente o en un futuro.

Las empresas familiares deben de hacerse esta pregunta: ¿Quién puede ser propietario del negocio familiar? En la mayoría de las ocasiones es común pensar que solo los descendientes, aunque se plantea si los cónyuges tienen algún tipo de derecho con respecto a la propiedad o, al menos ser usufructuarios.

En caso de fallecimiento de alguno de los dueños, los estatutos junto con el testamento de la persona fallecida deberán aclarar a quien se pasa el derecho de voto de la persona fallecida.

El derecho preferente de adquisición es otro tema importante, debido a que, una persona puede cambiar su testamento cuando lo estime oportuno. Si con este cambio alguien externo a la familia se beneficie de parte de la propiedad, con el derecho preferente de adquisición se permite recibir esta parte pagando su precio. Otro tema de importancia que se debería dejar acordado en el protocolo es el acuerdo entre socios, ya que en algunas ocasiones es posible que alguno de los socios se quede en una posición minoritaria porque el otro ha vendido parte del negocio a un tercero en contra de su voluntad.

Los temas tratados en este punto deben apoyarse de documentos legales, por ello, se requiere la ayuda de un experto para poder desarrollar estos documentos.

¿Quién puede llegar a ser propietario de la empresa familiar?

Quieren que la empresa siga siendo 100% familiar, por ello solo quieren que sean los descendientes directos los que puedan ser propietarios de la empresa.

¿Quién puede ser usufructuario dentro de la familia política?

Sólo quieren que lo sean los cónyuges o parejas de hecho no consolidadas

¿Quién tiene derecho a comprar en el caso de que el propietario desee vender?

En primer lugar la empresa y posteriormente los socios que deseen comprarla.

Otras reglas

Otras reglas de especial interés son los descuentos en los productos o servicios de la empresa. En la mayoría de este tipo de empresas los familiares tienen descuentos por comprar en ella y a la vez pueden estar obligados a hacerlo siempre que dispongan del producto que desean adquirir y tengan acceso a él.

¿Deberían los miembros de vuestra familia adquirir los productos del negocio familiar con preferencia a los de otras empresas?

Siempre que puedan hacerlo piensan que sí, ya que es una forma de ayudar en la empresa, de intercambiar opiniones y gustos, etc.

¿Deberían los miembros de vuestra familia tener un descuento especial al adquirir productos en la empresa?

No descuentos desorbitados, pero sí deben de tenerlos.

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

Esta es la última parte del protocolo familiar, para ello redactaré igual que en el resto de puntos una serie de preguntas:

¿Cómo creéis que se debería de aprobar el protocolo familiar de la empresa?

El protocolo lo deberían de aprobar por mayoría de las personas familiares que trabajan en la empresa o que van a trabajar en un futuro.

¿Cada cuanto tiempo se debe actualizar el protocolo?

Cada vez que se estime necesario, cuando se tenga que modificar alguna de las partes por cualquier circunstancia que se produzca.

¿Si se produjesen discrepancias en el protocolo quien debería decir cuál es la forma correcta?

El Consejo de Familia, ya que el protocolo les afecta a todos y por tanto es decisión de todos.

4. CONCLUSIONES

Como conclusión al presente trabajo he llegado a los siguientes puntos:

Actualmente podemos decir que las empresas familiares constituyen uno de los principales motores de la actividad económica y que son uno de los principales agentes de creación de riqueza, un ejemplo claro de ello es el grupo Inditex.

La empresa familiar es la unión entre familia, empresa y trabajo, lo que deriva en un doble conflicto, los producidos en la gestión de la empresa y los que se originan en el seno de la familia, es por ello, que la mayoría de las empresas familiares no pasan de la tercera o cuarta generación.

Como hemos visto a lo largo del trabajo, los conflictos familiares continúan siendo hoy día uno de los motivos más relevantes de la desaparición de este tipo de empresas, pueden empezar como hechos sin importancia pero si no se pone solución desde el principio pueden acabar con la empresa familiar y en ocasiones con una relación cordial dentro de la familia.

Una vez constituida una empresa familiar, es importante para ésta si quiere pasar de una generación a otra preparar tres puntos clave: protocolo familiar, estructura de gobierno y planificación de un plan de sucesión, aunque hay empresas como hemos visto en el presente trabajo, que aún sin mantener por escrito dos de estos puntos han tenido y están teniendo éxito. Ellos mismos afirman, que la redacción por escrito de estos documentos les sería de gran ayuda en determinadas ocasiones para evitar discusiones que terminan llevándose dentro del hogar familiar, lo que hace que cada vez se agranden más.

Uno de los principales inconvenientes a los que se enfrenta la empresa familiar es el de la sucesión. Por un lado, porque son muchos los fundadores a los que les cuesta soltar definitivamente la empresa, queriendo mantenerse en el asiento de director general de por vida. Y por otro lado, porque una vez asumido la necesidad de un relevo, el proceso de sucesión no se ejecuta correctamente. Es por ello, que me retrato en mi opinión ya que considero que el no contar con un plan de sucesión, se considera como un factor de gran relevancia en la desaparición de empresas familiares.

Actualmente según el Instituto de empresa familiar, el 60% de las empresas tienen protocolo familiar, lo que es muy aconsejable ya que es donde se permite establecer las

normas y requisitos que van a regular el marco familiar y de la empresa. La realización de un buen plan de comunicación también puede ser clave esencial para la continuidad de estas empresas, aunque desde mi punto de vista lo considero un documento menos relevante a la hora de emprender este largo camino.

He analizado una empresa comercial y textil de Jaén, una empresa con mucho renombre y de muy buena imagen dentro de la provincia. Tanto los miembros de la familia como los accionistas me han atendido de forma muy agradable y respetuosa, contestado a la mayoría de las preguntas que les he realizado. Me he centrado en el tema del protocolo y la sucesión debido a que son los puntos más débiles encontrados dentro de la empresa. Les he hecho una serie de recomendaciones que intentarán aplicar en el futuro.

Por último quiero dejar constancia de que el presente trabajo me ha aportado conocimientos muy buenos a la hora de emprender un negocio. Yo no dispongo de una empresa familiar aunque no descarto la idea de poder tenerla en un futuro. Como dije en la introducción de este trabajo apostar por tener un negocio familiar en mi opinión es una de las mejores opciones debido a la situación que vive el país actualmente. Además de que las considero unas grandes generadoras de empleo. No obstante como en todo siempre hay un pero y en este caso es la inversión necesaria para abrir un negocio propio.

Para finalizar mi trabajo, dejo citada una frase de Gonzalo Gómez-Betancourt, publicada el 8 de octubre de 2012:

“EL SECRETO DE ÉXITO EN LAS FAMILIAS EMPRESARIALES RADICA EN LA CLASE DE FAMILIA QUE ES, Y EN LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE SE TRANSMITEN A LAS NUEVAS GENERACIONES”

5. ANEXO

ENCUESTA A EMPRESA FAMILIAR

Datos Generales:

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Qué puesto ocupa actualmente en la empresa?
3. ¿Quién fue el fundador o fundadores?
4. ¿Cuántos cambios generacionales ha habido en la empresa y actualmente que generación la ocupa?
5. ¿Qué cargo ocupan los miembros con más responsabilidad de la empresa?

Miembro	Cargo	Relación con la empresa familiar

6. ¿Cuál es el ámbito de actuación de la empresa, local, provincial, regional, nacional o internacional?
7. ¿Qué actividad realiza la empresa?
8. ¿Es 100% familiar o existe algún inversor externo?
9. ¿Tiene órganos de gobierno? En caso afirmativo, ¿cuáles?

9.1. ¿Qué miembro/s de la familia participan en el Consejo de Gobierno?

10. ¿Qué órgano toma la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa?
(SOLO SI TIENE ÓRGANOS DE GOBIERNO)

- ☐ El Comité de Dirección
- ☐ El Consejo de Administración
- ☐ El Consejo familiar
- ☐ Director de RRHH
- ☐ Otros

11. ¿Quiénes participan en la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa?

- ☐ Alguno de los miembros de la familia que no son accionistas
- ☐ El superior jerárquico
- ☐ Todos los accionistas de la empresa
- ☐ Otros.

Gestión:

1. ¿Están bien delimitadas las funciones de cada miembro de la empresa?
En caso negativo, explicar el motivo.
2. A la hora de decidir sobre algún asunto de la empresa, ¿Qué prima la familia o la empresa?

2.1 ¿La familia le permite tomar las decisiones que cree más convenientes?
3. ¿Cree usted que el hecho de que la propiedad sea familiar limita las posibilidades de crecimiento e internacionalidad de la empresa? (EN EL CASO DE QUE SOLO TRABAJE EN ESPAÑA)
4. ¿Existen problemas en el trabajo diario entre el miembro predecesor y sucesor con su trabajo?

Conflicto:

1. ¿Han tenido algún conflicto familiar-empresa?
1.1 ¿Cómo lo han resuelto? ¿Cuál es el modo de resolver un conflicto en su empresa?
2. ¿Cuenta la empresa con un asesor externo?
3. ¿A la hora de tomar decisiones sobre la empresa, éstas son tomadas por todas las personas a las que le afecta o se hace de forma unipersonal?
4. ¿Tiene alguna persona de confianza dentro de la empresa a quien ceder las funciones si están ausentes unos o varios días?
5. ¿Existen miembros de la familia en conflicto con la empresa?

Sucesión:

1. ¿El fundador o máximo accionista de la empresa desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?
2. ¿Se ha pensado como hacer la transmisión de la dirección general a la siguiente generación?
 - a. No
 - b. Es pronto
 - c. Tenemos algunas ideas
 - d. Tenemos un plan de sucesión

3. ¿Qué órgano trata los temas relacionados con la sucesión de la dirección general a la siguiente generación?
 - a. El Comité de Dirección
 - b. El Consejo de Administración
 - c. El Consejo Familiar
 - d. Otros
4. ¿Cree usted que en la siguiente generación hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa?
5. ¿Qué requisito deberá cumplir el futuro sucesor?
 - a. Ninguno
 - b. Algún título universitario
 - c. Experiencia laboral en otras empresas
 - d. Estudios especializados
 - e. Haber ocupado algún puesto de inferior rango
6. ¿Cuándo espera el próximo cambio generacional?, y el anterior, ¿cuándo fue?

Protocolo:

1. ¿Sabe usted lo que es un protocolo familiar?
2. ¿Tiene un protocolo familiar escrito?
3. ¿Ha tenido alguna consecuencia la firma del protocolo familiar?
4. ¿Ha sido firmado por algún miembro político de la familia?
5. ¿Qué aspectos considera que debe contener un protocolo?
 - ☐ El trabajo de los familiares en la empresa así como su retribución
 - ☐ El acceso a puestos de mayor categoría
 - ☐ La sucesión en la empresa
 - ☐ Si se considera necesaria la participación de un asesor externo
 - ☐ Otros
6. ¿Cree usted que el protocolo familiar le puede ser útil para resolver posibles conflictos en su empresa?

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Boletín Gobierno Corporativo. Deloitte. (2010, Otoño), “*Acciones para una Sucesión Exitosa*”. Disponible on line: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/GobiernoCorporativo/acciones-sucesion-exitosa-otono10.pdf>
2. Casillas, Díaz, Rus y Vázquez. “*La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*” 2ª edición 2014.
3. Gallo, Miguel A. “*Ética en la Empresa Familiar*”, Editorial PRAXIS, S.A., 1998
4. Gallo, Miguel A. “*Empresa Familiar. Texto y Casos*”, Editorial PRAXIS, S.A., 1995.
5. Gallo, Miguel Á., (2008), “*Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*”
6. Gallo, Miguel A. y Ward, John, (1991), Protocolo Familiar. “*Nota Técnica de la división de Investigación del IESE DGN-448*”, Barcelona.
7. Modest Guinjoan Farré, Josep M. “*El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*”. España: Ediciones Díaz de Santos. Disponible on line: http://books.google.es/books/about/El_empresario_familiar_y_su_plan_de_suce.htm?id=Q9fWxJhDkUC
8. Rodríguez Día, Rafael: “*El protocolo familiar, ¿si o no?*”. Editado en 2012. Disponible on line: <http://www.acefam.org/wp-content/uploads/13-02-13-AT-Canarias-Libro-El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz.pdf>

Páginas web

1. <http://www.iefamiliar.com/web/es/>
2. <http://www.ehu.es/es/web/catedra-empresa-familiar>
3. <http://cef.ujaen.es/>
4. <http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadyNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/estudio-barometro-europeo-empresa-familiar.pdf>
5. http://www.ipyme.org/Publicaciones/guia_sucesion.pdf

Fuentes periodísticas:

1. <http://diariodigital.ujaen.es/node/34153>
2. <http://www.ideal.es/jaen/v/20130425/jaen/solo-empresas-familiares-llega-20130425.html>