



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de fin de máster

La sucesión en la empresa familiar

Vanesa López García

Tutor/a: María Berta Rivera Castiñeira

Máster en Dirección y Administración de Empresas

Curso académico 2021/22

Trabajo de Fin de Máster presentado en la Facultad de Economía y Empresa
de la Universidade da Coruña para la obtención del Máster en Dirección y
Administración de Empresas

Resumen

En el presente trabajo se realiza un análisis de las empresas familiares atendiendo a sus características y en particular a cómo afrontar el proceso de cambio de generación en el control de la empresa. Para determinar si una empresa es familiar o no, el Grupo Europeo de Empresas Familiares estableció la definición de estas atendiendo a la titularidad de la propiedad y a la gestión. Estas empresas cuentan con una serie de ventajas frente al resto de compañías como es la confianza que existe entre sus miembros y el nivel de compromiso debido al vínculo familiar, pero también cuentan con inconvenientes como es el miedo al riesgo, ya que en estas organizaciones está en juego el patrimonio familiar y el proceso de sucesión, debido a que una mala gestión de este puede poner en peligro la continuidad de la empresa.

También se ha realizado un análisis de una muestra de estas empresas en España gracias a la base de datos SABI, para conocer un poco más sus características. De ese estudio se han extraído una serie de conclusiones como que suelen pertenecer a los sectores del comercio y la hostelería y que la mayor parte son microempresas debido a que muchas tienen menos de diez trabajadores.

Por último, se ha tratado el proceso de sucesión del poder, atendiendo a la necesidad y a la forma de planificarlo y observando los principales problemas que pueden surgir en él. También se ha trabajado la sucesión de manera más práctica, mediante el análisis de dos encuestas, la primera, realizada por las Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar a una muestra de empresas familiares gallegas y la segunda realizada a dos empresas del sector de la alimentación.

Palabras clave: empresas familiares, sucesión, propiedad, gestión, cambio generacional

Abstract

This study analyses family businesses in terms of their characteristics and, in particular, how to deal with the process of a change of generation in the company's power. To determine whether a company is a family business or not, the European Group of Family Businesses established the definition of family businesses based on ownership and management. These companies have a series of advantages over other companies, such as the trust that exists between their members and the level of commitment due to the family bond, but they also have disadvantages such as the fear of risk, since in these organisations the family wealth and the succession process are at stake, as poor management of this can compromise the continuity of the company.

An analysis of a small sample of these companies in Spain has also been carried out thanks to the SABI database, in order to find out a little more about their characteristics. A series of conclusions were drawn from this study, such as the fact that they tend to belong to the commerce and hotel and catering sectors and that most of them are micro-companies, as many have fewer than ten workers.

Finally, the succession of power process has been dealt with, looking at the need and the way to plan it and observing the main problems that may arise in it. Succession has also been dealt with in a more practical way, through the analysis of two surveys, the first one, carried out by the Family Business Chairs and the Family Business Institute to a sample of Galician family businesses, and the second one carried out to two companies in the food sector.

Keywords: family businesses, succession, ownership, management, generational change

Índice

1. Introducción.....	7
2. La empresa familiar	8
2.1. Definición de empresa familiar	8
2.2. Características de las empresas familiares	9
2.3. Principales ventajas e inconvenientes de las empresas familiares	9
2.4. Órganos de gobierno de la empresa familiar	12
2.5. La sucesión en la empresa familiar	13
3. Características de las empresas familiares en España	14
4. La sucesión.....	21
4.1. La planificación de la sucesión.....	22
4.1.1. Protocolo familiar	23
4.1.2. Criterios para elegir al sucesor	23
4.1.3. Tipos de sucesión	25
4.2. Etapas del proceso sucesorio.....	27
4.3. Principales problemas en el proceso de sucesión	27
4.4. Aspectos relevantes de la sucesión en una muestra de empresas familiares gallegas 30	
4.5. Análisis cualitativo del proceso de sucesión.....	35
5. Conclusiones	41
Bibliografía.....	44

Índice de figuras

Gráfico 1 Porcentaje de empresas de la muestra en función de sus Ingresos de explotación (miles de €)	17
Gráfico 2 Porcentaje de empresas de la muestra según la actividad	18
Gráfico 3 Porcentaje de empresas de los distintos tamaños en función del número de empleados	19
Gráfico 4 Porcentaje de empresas de la muestra según la rentabilidad económica	20
Gráfico 5 Porcentaje de la muestra de empresas según el nivel de endeudamiento	21
Gráfico 6 Frecuencia con la que se consideran diferentes criterios para la selección del sucesor (porcentaje).....	24
Gráfico 7 Tipos de saltos generacionales en los procesos de sucesión (porcentaje)	26
Gráfico 8 Tamaño de las empresas de la muestra según el número de empleados	30
Gráfico 9 Ubicación de las empresas de la muestra	31
Gráfico 10 Sectores a los que pertenecen las empresas de la muestra.....	31
Gráfico 11 Generaciones que poseen la propiedad o la dirección en las empresas de la muestra.....	32
Gráfico 12 Existencia de Consejo Familiar y Asamblea Familiar en las empresas de la muestra.....	33
Gráfico 13 Posesión del protocolo familiar en las empresas de la muestra.....	34
Gráfico 14 Planificación del proceso de sucesión en las empresas de la muestra	34
Gráfico 15 Criterios más valorados para elegir sucesor en las empresas de la muestra.....	35

Índice de tablas

Tabla 1 Ventajas y desventajas de las empresas familiares	11
Tabla 2 Ubicación por CCAA de las empresas familiares de la muestra (porcentaje)	16

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Resultado de la aplicación de los criterios	16
Ilustración 2 Encuesta	36

1. Introducción

En este trabajo se realiza un estudio de las empresas familiares y en especial de su forma de traspaso de poder entre generaciones. En España, alrededor del 90% de las empresas son de origen familiar, lo que supone que jueguen un papel importante en la generación de empleo y de crecimiento económico, haciendo que su estudio sea de gran interés.

La importancia de estudiar la sucesión radica en que es uno de los grandes problemas que pueden surgir dentro de las empresas de carácter familiar y una de las principales causas de disolución. Como veremos más adelante, solo el 30% de las empresas llegan a tener en el poder a un miembro de la segunda generación y solo el 15% llegan a la tercera, de ahí la importancia de una buena planificación del proceso de sucesión.

En el segundo epígrafe se tratan las condiciones que se tienen que dar para que una empresa sea considerada familiar, las principales características de estas, así como cuáles son sus ventajas e inconvenientes.

A continuación, se hace un análisis de estas empresas en España a través de una muestra incluida en la base de datos SABI, donde se observan aspectos como donde están ubicadas principalmente, el volumen de ingresos que obtienen, cuáles son los sectores en los que más operan y el tamaño en base al número de empleados que suelen tener, la rentabilidad económica y el nivel de endeudamiento.

Seguidamente, se profundiza en el tema de la sucesión de la empresa y de la importancia de su planificación, el protocolo familiar, los criterios que se suelen tener en cuenta a la hora de escoger sucesor, los tipos de sucesión, sus etapas y los principales problemas que pueden surgir. Para terminar, en los dos últimos subapartados se hace un análisis de dos encuestas, la primera realizada a una muestra de trescientas sesenta empresas familiares gallegas y la segunda a dos empresas familiares del sector de la alimentación.

2. La empresa familiar

Antes de comenzar a tratar el problema que puede suponer la sucesión en las empresas familiares, vamos a hacer una revisión teórica de las principales características de estas.

2.1. Definición de empresa familiar

Existen múltiples definiciones de empresa familiar según diferentes autores, todas relacionadas con los criterios de gestión, propiedad y continuidad, pero en 2008 fue acordada la definición oficial por el entonces Grupo Europeo de Empresas Familiares, actual European Family Business (EFB) y por el Board de Family Business Network (FBN), principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares.

Según esta definición oficial, es considerada empresa familiar sin importar su tamaño las que cumplen las siguientes condiciones (European Family Business, 2022):

- La mayor parte de los votos son de la propiedad de la persona o grupo de personas de la familia que fundaron la empresa; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa, o propiedad de sus esposas/esposos, padres, hijo/s o herederos directos del hijo/s.
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. Una característica de estas empresas es la fragmentación de su propiedad y en algunas ocasiones el mayor accionista tiene menos del 50% de los derechos de voto o un accionista puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales del gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la

familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Además de esto, como indica el Instituto de la Empresa Familiar, sería necesario añadir un argumento cualitativo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Esta variable reside en tener a la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia. (Instituto de la Empresa Familiar, 2021)

2.2. Características de las empresas familiares

Las principales características de las empresas familiares son las siguientes (Carrero, 2016):

- La propiedad de la empresa está concentrada en un grupo familiar
- El grupo familiar participa también en el gobierno y/o en la gestión de la empresa
- Vocación de continuidad familiar, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Según las características de las empresas familiares, se suelen enfrentar fundamentalmente a cinco retos: garantizar su continuidad generacional, incrementar su dimensión, profesionalizarse, la innovación tecnológica e industrial y la internacionalización. (Cátedra de Empresa Familiar - UPV/EHU, s.f.)

2.3. Principales ventajas e inconvenientes de las empresas familiares

Crear una organización de este tipo tiene un gran número de ventajas, pero también muchas desventajas. A continuación, vamos a tratar los principales beneficios que tienen las empresas familiares y también los principales inconvenientes (Redacción economía3, 2021).

Una de las principales ventajas es la fuerte transmisión de los valores de la empresa en comparación con el resto de las compañías ya que son transmitidos de generación en generación y estos constituyen un gran activo.

Otra ventaja sería el grado de complicidad y de confianza que existe entre los trabajadores que son miembros de la familia, ya que conocen mejor los valores de la compañía y también la personalidad del resto de miembros haciendo que exista una mayor confianza entre ellos y una mayor libertad de movimientos, lo que hace que la burocracia interna se agilice.

El nivel de compromiso, la familia, como dueña de la empresa, se involucra mucho para que su empresa crezca y sea traspasada a las demás generaciones (González-Soriano y Navas-Bayona, 2017). Por este motivo, suelen tener un punto de vista común que es garantizar el éxito de la empresa, así es usual que no se produzcan problemas a la hora de reinvertir beneficios y desarrollar planes a largo plazo.

Otra ventaja es la estabilidad laboral como consecuencia de los vínculos familiares, lo que provoca que se prioricen estos frente a la rentabilidad, lo que es contrario a lo que sucede en el resto de las empresas.

También suelen ser empresas que cuentan con una amplia trayectoria en el mercado, ya que suelen sucederse de generación en generación, lo que hace que tengan una gran reputación y que los clientes confíen en ellas.

Por último, otra de las ventajas es que existen beneficios fiscales para las empresas familiares como es una reducción del 95% en el Impuesto de Sucesiones y Donaciones.

En cuanto a los inconvenientes, uno de ellos restaría relacionado con la financiación, ya que, la mayor parte de estas empresas son reacias a recurrir a la financiación ajena y prefieren autofinanciarse en exceso, esto va unido a una alta aversión al riesgo, ya que es el propio patrimonio de la familia el que está en juego. Esta autofinanciación puede ser positiva porque hace que no dependan de terceros, pero también puede dar lugar a problemas en el futuro en caso de necesidad de recursos y no poder contar con los propios.

Otro inconveniente está relacionado con dos de las ventajas mencionadas. El nivel de involucración es tan alto que esto puede ser bueno y malo a la vez, ya que esto provoca que en ocasiones no se diferencie la vida privada de la profesional, lo

que puede dar lugar a problemas laborales en caso de darse problemas familiares y a verse afectado el ambiente laboral.

En este tipo de empresas suele prevalecer el hecho de ser perteneciente a la familia propietaria por encima de la experiencia y de la formación, lo que puede dar lugar a que haya puestos que estén ocupado por trabajadores no cualificados para ello.

El momento de la sucesión puede provocar problemas de continuidad para la empresa, ya que, puede suceder que los herederos no estén preparados para ocupar el puesto de su predecesor y haya que delegar la dirección en profesionales externos a la familia, lo cual no tiene por qué ser un inconveniente, pero sí que puede suponer una pérdida del control de la empresa por parte de la familia.

Uno de los inconvenientes más importantes son los problemas familiares que se pueden derivar de la decisión de establecer que familiares pueden formar parte de la empresa, en que puestos y en qué condiciones. Para que esto no suceda se debe de elaborar un protocolo familiar en el que se detallen estas cuestiones y evitar así problemas futuros.

La rigidez frente a los cambios (Herbet, 2015) y a lo nuevo por la gran tradición que tienen estas empresas en su forma de trabajar también es una desventaja, la cual puede hacer que la empresa deje de ser competitiva por quedarse obsoleta.

Por último, otro inconveniente es que puede haber diferencias en la retribución según sean miembros de la familia o no y en el resto de las condiciones laborales, lo cual puede no ser bien visto para el resto de los trabajadores, igual que el hecho de que algunos puestos estén reservados para la familia.

A continuación, se presenta un resumen de las principales ventajas e inconvenientes en las empresas familiares en la tabla 1.

Tabla 1 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Fuerte transmisión de valores	Autofinanciación en exceso
Alto grado de complicidad y confianza	Alta aversión al riesgo
Gran nivel de compromiso	Dificultad para separar lo familiar de lo

	laboral, prevalecer la familia
Estabilidad laboral	Problemas de continuidad derivados de la sucesión
Amplia trayectoria	Rigidez frente a los cambios
Beneficios fiscales	Diferencias en la retribución

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

2.4. Órganos de gobierno de la empresa familiar

Los órganos de gobierno de las empresas familiares vienen determinados por la naturaleza y complejidad de cada empresa y familia. Los más habituales son el Consejo de Familia y el Consejo de Administración, en empresas con un amplio recorrido pueden ser necesarios otros órganos como la Asamblea Familiar o el Comité de Familia Junior (Agustín, 2017).

Cada familia decide las funciones y estructuras de cada uno de estos órganos. A continuación, vamos a ver las principales características de cada uno de ellos.

El Consejo de Familia es el órgano de la familia por excelencia y tiene carácter decisorio, en él se reúnen todas las ramas familiares y toman decisiones sobre sus relaciones con la empresa y la propiedad (Family Business Solutions, 2020). Sus funciones son velar por la unidad familiar, la transmisión de los valores de la familia, la formación de la familia, el cumplimiento del protocolo familiar, la organización de la sucesión de liderazgo y servir de foro de mediación en conflictos familiares. Debe estar integrado solo por miembros de la familia sean o no socios de la empresa, se sugiere que lo formen no más de nueve miembros para que resulte más eficiente, también se puede establecer una edad mínima para formar parte y turnos rotativos de duración limitada. Se aconseja que se reúnan cada dos o tres meses los primeros años y luego pueden reducir la frecuencia en función de los asuntos a tratar (Pavón, 2018).

Existen cuatro motivos por los que se debe contar con un Consejo de Familia: (Davis, 1997)

- Es el lugar idóneo para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades inherentes a la propiedad y la dirección de la empresa.

- El Consejo traza el límite entre la familia y la empresa, dando la oportunidad de ser escuchados a miembros de la familia alejados de la empresa.
- Profesionaliza la toma de decisiones, evitando las precipitaciones de las reuniones informales.
- Facilita la generación de un “código de intercambios” y de un plan familiar.

Recurrir a empresas dedicadas a gestionar estos consejos puede ayudar a otorgar una estructura al Consejo de Familia y facilita por lo general una comunicación sincera (IESE, 2019).

Por otro lado, el Consejo de Administración es el órgano por excelencia de las sociedades mercantiles y el máximo órgano de gobierno de la empresa y es necesario cuando una empresa se hace compleja debido a su evolución. Sus funciones son establecer las líneas estratégicas y objetivos del negocio, supervisar la gestión, identificar los posibles riesgos y rendir cuentas a los accionistas entre otras tareas (Family Business Solutions, 2020).

Además de estos consejos, también es recomendable que exista una Asamblea de Socios/Accionistas. Aquí es donde estos pueden ejercer sus derechos sobre la empresa. Los estatutos de la empresa son los que dictan los procedimientos para convocar, exponer y votar en asamblea, como mínimo se realiza una asamblea al año ordinaria para aprobar las cuentas anuales que presenta el Consejo de Administración y a mayores se pueden convocar asambleas extraordinarias cuando se estime necesario. Cada accionista tiene derecho a ser representado y a formar parte de ella (Pavón, 2018)

Los órganos de familia buscan la unión y armonía familiar y los órganos de empresa la eficiencia, por lo que es necesario que estén sincronizados para conseguir armonizar la estrategia familiar y empresarial (Family Business Solutions, 2020).

2.5. La sucesión en la empresa familiar

Según el Informe de “La sucesión en la empresa familiar” de Miguel Ángel Gallo (1998), de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en tercera generación. Esto hace que la sucesión y la continuidad sea uno de los problemas principales a los que las empresas familiares se tienen que enfrentar y que por ello sea necesario que cuenten

con un plan de sucesión, para poder realizar el proceso de transferencia de la gestión, propiedad y autoridad de la forma más eficiente posible.

Una de las cuestiones que se deben de plantear en ese plan es si el sucesor tiene que ser un miembro de la familia propietaria o ajeno a ella y si se le van a imponer algunas condiciones como puede ser la formación.

La forma de sucesión depende no solamente de la empresa sino también de las generaciones que intervengan (Da Silva, 2015). Normalmente la primera generación se caracteriza porque el control de la empresa está en manos de un solo individuo, por una gestión autoritaria, la toma de decisiones es centralizada (Dyer, 1988) y a menudo existe una desconfianza hacia los individuos que no forman parte de la familia (Da Silva, 2015).

En la segunda generación y sucesivas el fundador ya no suele formar parte de la compañía (Davis y Harveston, 1999), la gestión suele estar compartida y se tiende a la profesionalización y a introducir asesores y gestores externos a la familia (McConaughy y Phillips, 1999).

Este tema de la sucesión será tratado con más detalle en la tercera parte del trabajo.

3. Características de las empresas familiares en España

A continuación, haremos un análisis de las características que tienen las empresas familiares en nuestro país que hacen que tengan una gran importancia en el sector empresarial.

Este estudio ha sido realizado mediante el uso de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), una exclusiva herramienta web que permite manejar sencilla y rápidamente las cuentas anuales e información general de más de 3 millones de empresas ibéricas (más de 2,7 millones de empresas españolas y más de 800.000 empresas portuguesas).

Para realizar este análisis hemos establecido unos filtros con la finalidad de seleccionar únicamente aquellas empresas que tienen carácter familiar. Para ello, se han seguido las instrucciones que se recogen en el artículo “Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación” (Ramírez et al., 2011).

Primeramente, se aplican unos criterios que nos permitan crear un concepto adecuado de empresa, por ello, el primer filtro consiste en seleccionar aquellas empresas que estén activas en ese momento, dejando fuera a las que hayan comenzado un proceso concursal, hayan sido disueltas, absorbidas o extinguidas, o que estén inactivas. El resultado de la aplicación de este filtro es un total de 894.269 empresas activas en el territorio español y que están disponibles en esta base de datos.

El siguiente criterio es descartar aquellas empresas que no sean de tipo capitalista por no encuadrarse dentro del ámbito familiar, dejando fuera las cooperativas, las asociaciones y las no definidas, juntando este filtro con el anterior, la muestra estaría formada por 880.395 empresas.

Otro criterio necesario para crear ese concepto de empresa consiste en, utilizando el CNAE 2009, y por razones de actividad, dejar fuera a las empresas financieras, confederaciones de empresarios, organizaciones no lucrativas por requerir de un tratamiento diferenciado. Uniendo estos tres primeros filtros, el resultado estaría formado por 850.690 empresas.

También se considera necesario evitar las microempresas por tener una elevada tasa de nacimientos y cierres y porque su información tiende a ser poco precisa, pudiendo deteriorar la calidad de la información financiera de la base de datos creada. Así esta primera parte estaría formada por 133.702 compañías.

Una vez se ha hallado ese concepto de empresa, se utilizan dos filtros más para poder separar a las empresas familiares de aquellas que no lo son. El primer filtro consiste en seleccionar a aquellas en las que más del 50% de participación está en manos de personas físicas o familias, ya que es un requisito para que una empresa sea considerada familiar. Aplicando este criterio en conjunto con los anteriores, la muestra estaría formada por 51.719 empresas.

El segundo filtro consiste en el grado de independencia, estableciendo el criterio de tener que ser dependiente de alguna persona o empresa, que posee más del 25%

de sus acciones. Así, la muestra final estaría compuesta por 48.579 empresas familiares incluidas en la base de datos Sabi.

Ilustración 1 Resultado de la aplicación de los criterios de búsqueda de empresa familiar en Sabi

	Resultado etapa	Resultado búsqueda
1. Estados España: Activa	894.269	894.269
2. Forma jurídica España: Sociedad anónima, Sociedad limitada, Sociedad comanditaria, Sociedad comanditaria por acciones	1.821.828	880.395
3. CNAE 2009(Sólo códigos primarios): 01 - Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados con las mismas, 02 - Silvicultura y explotación forestal, 03 - Pesca y acuicultura, 05 - Extracción de antracita, hulla y lignito, 06 - Extracción de crudo de petróleo y gas natural, ...	1.791.144	850.690
4. Último número empleados: mínimo 10	225.842	133.702
5. Subsidiaries with shareholders by profile: de uno de los siguientes tipos: Una o más personas físicas o familias, poseyendo en conjunto entre 51 y 100%	405.583	51.719
6. Indicador Independencia BvD: B+, B, B-, C+, C, D	444.936	48.579

Fuente: SABI

Gracias a estos seis filtros obtenemos una base de datos formada por casi 50.000 empresas familiares españolas. De este análisis realizado se pueden deducir las siguientes conclusiones:

Como vemos en la tabla 2, de las empresas familiares que forman la muestra utilizada, más del 17% están ubicadas en Cataluña y el 15% en la Comunidad de Madrid, lo cual es razonable, ya que son las dos Comunidades con más tejido empresarial. Están seguidas de Andalucía con el 14,3%, Valencia con el 11,8% y nuestra comunidad con el 6,4%.

Tabla 2 Ubicación por CCAA de las empresas familiares de la muestra (porcentaje)

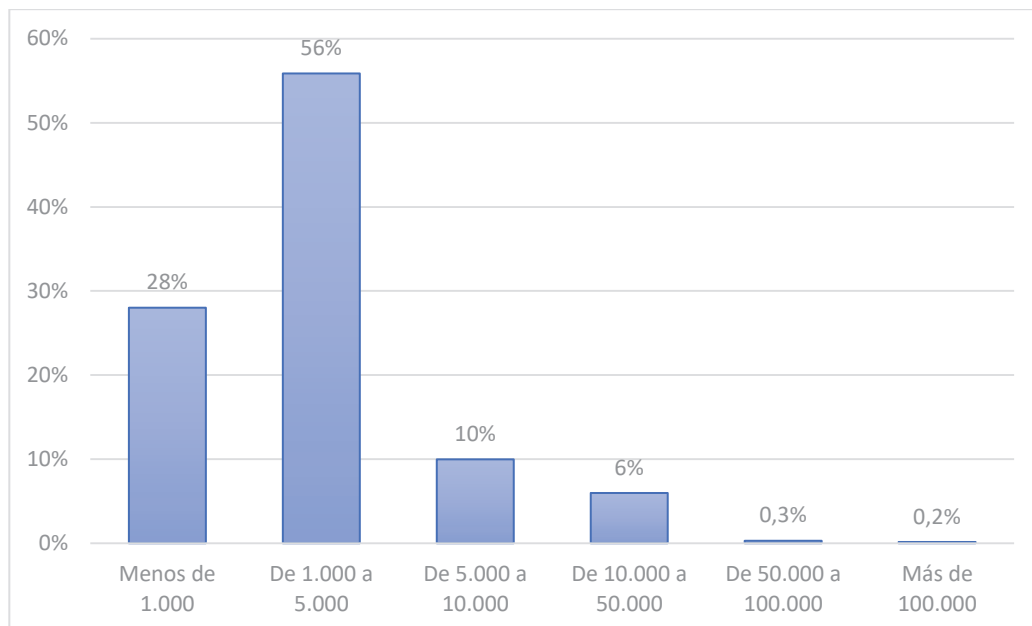
CCAA	Porcentaje de empresas
Andalucía	14,3%
Aragón	3%
Asturias	1,8%
Baleares	3,1%
Canarias	4,4%
Cantabria	1,1%
Castilla y León	4,7%
Castilla-La Mancha	4,3%
Cataluña	17,6%
Ceuta	0,1%
Comunidad Valenciana	11,8%
Extremadura	1,6%

Galicia	6,4%
La Rioja	0,8%
Madrid	15%
Melilla	0,1%
Murcia	4,3%
Navarra	1,3%
País Vasco	4,4%

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

En relación con los ingresos de explotación de las empresas de la muestra, el 28% de estas tienen unos ingresos de menos de un millón de euros, mientras que la gran mayoría cuentan con unos ingresos de explotación de entre uno y cinco millones de euros y algo más del 16% de estas poseen unos ingresos superiores a los cinco millones de euros.

Gráfico 1 Porcentaje de empresas de la muestra en función de sus Ingresos de explotación (miles de €)

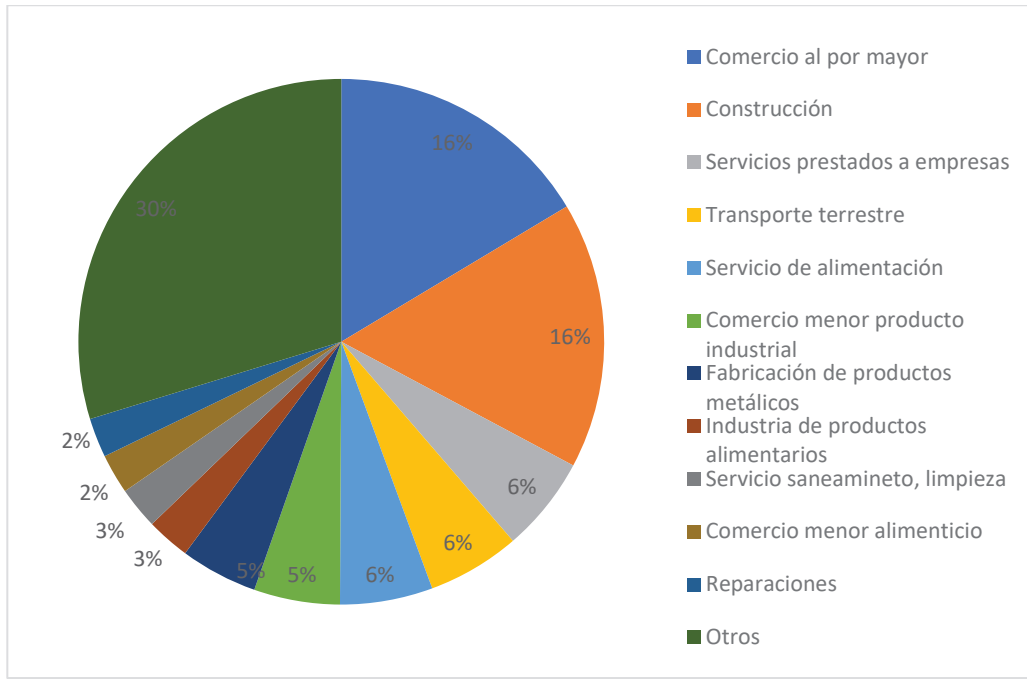


Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

Como vemos en el gráfico 2, según la clasificación de los epígrafes del IAE, las empresas familiares estudiadas pertenecen a varios sectores, pero los más comunes son los del comercio al por mayor y la construcción, seguidos de servicios prestados a otras empresas, en donde se encuadran actividades como servicios financieros, técnicos de publicidad o de asesoramiento. Con el mismo porcentaje que estos

servicios se encuentran el transporte terrestre y servicios de alimentación. Dentro del porcentaje de “otros”, podemos encontrar sectores como el de hospedaje, sanidad, educación y diversas industrias.

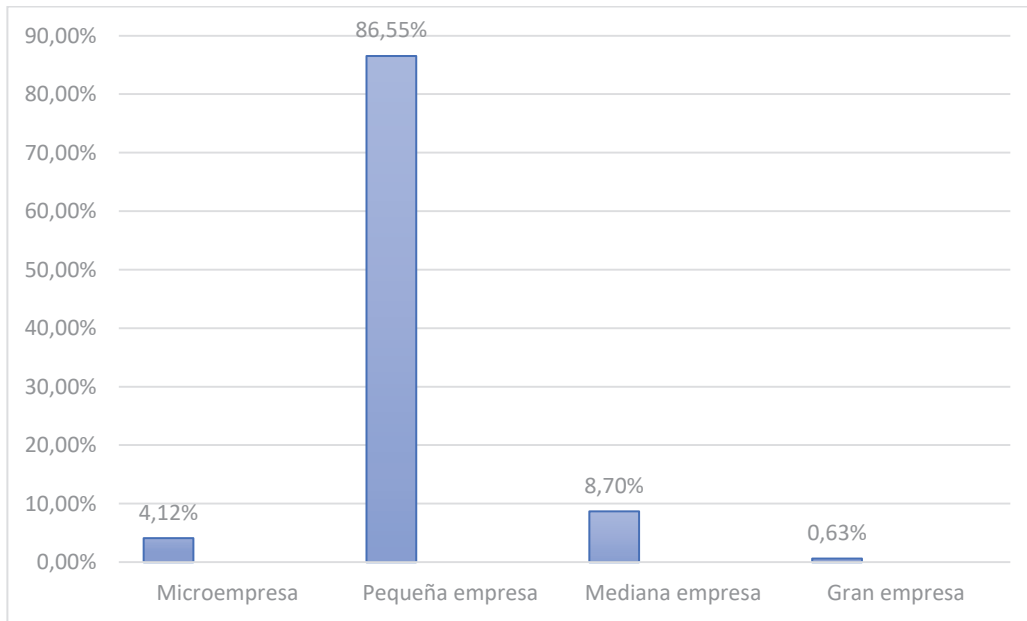
Gráfico 2 Porcentaje de empresas de la muestra según la actividad



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

En cuanto al tamaño de las empresas familiares según su número de empleados, la mayor parte de las entidades estudiadas (86,5%) son pequeñas empresas, lo que quiere decir que tienen entre 10 y 49 empleados. Un 8,7% de estas empresas son de tamaño mediano, contando con un total de entre 50 y 249 trabajadores y un 4,1% son microempresas ya que disponen de un máximo de 9 empleados. Solamente un 0,6% de las empresas analizadas son consideradas empresas grandes al disponer de más de 250 trabajadores.

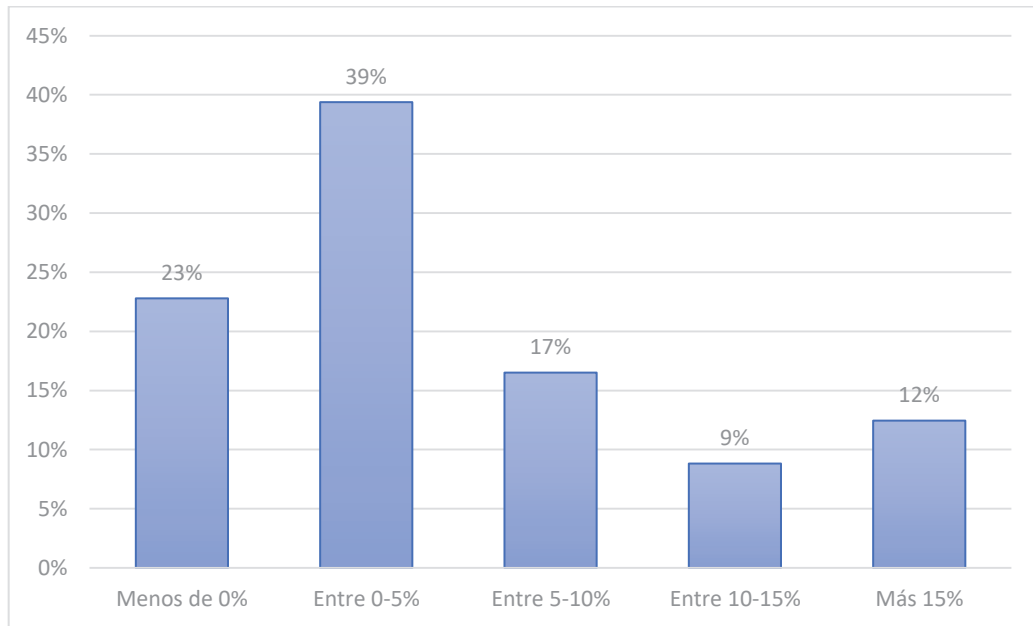
Gráfico 3 Porcentaje de empresas de los distintos tamaños en función del número de empleados



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

La rentabilidad económica de una empresa es el beneficio que se obtiene por las inversiones realizadas, sus activos (Cuervo, 1986), y se calcula como EBITDA entre los activos de la empresa. En el gráfico 4 se muestra la rentabilidad económica de las empresas familiares en España incluidas en la base de datos, donde podemos observar que el 39% de las empresas tiene una rentabilidad inferior al 5%, lo que indica que, por cada 100 euros invertidos, obtienen menos de 5€ e incluso el 23% tiene una rentabilidad económica negativa. Solamente un 12% del total tienen una rentabilidad de 15€ por cada 100€ invertidos.

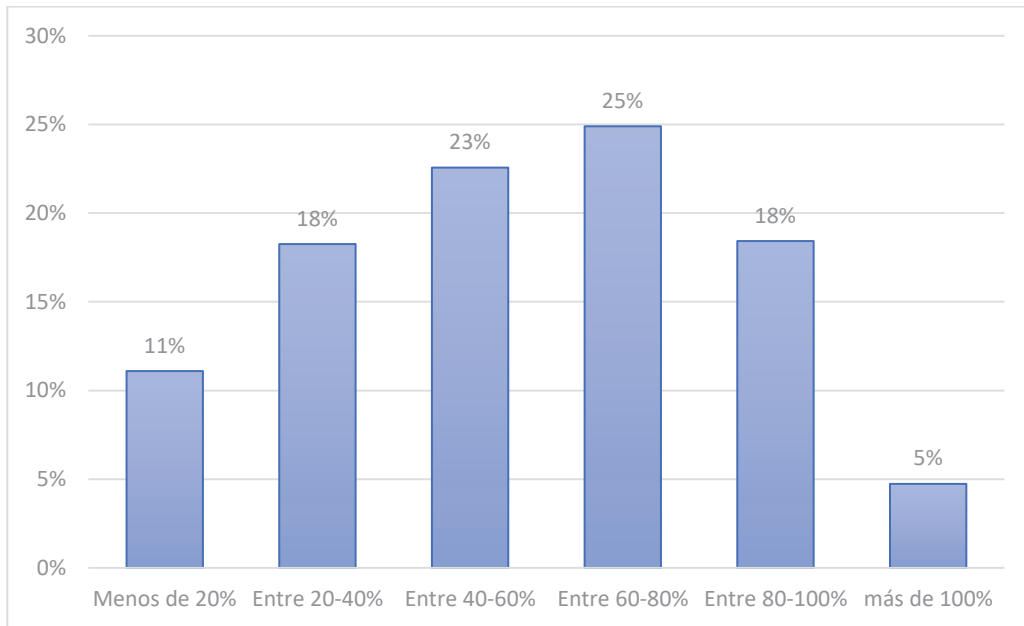
Gráfico 4 Porcentaje de empresas de la muestra según la rentabilidad económica



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

El endeudamiento de una empresa es la relación que existe entre sus recursos propios (patrimonio neto) y los recursos ajenos (pasivo). Si lo analizamos en las empresa familiares de España que hemos analizado, vemos como el 29% de ellas tienen un nivel de endeudamiento inferior al 40%, lo que implica que pueden estar desaprovechando oportunidades de crecimiento debido a que cuentan con capital ocioso, el 23% de las empresas tienen un endeudamiento óptimo, ya que se encuentra entre el 40% y el 60%, y casi la mitad de ellas (48%) tienen un nivel superior al 60%, lo cual indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros (David Espinosa, 2019).

Gráfico 5 Porcentaje de la muestra de empresas según el nivel de endeudamiento



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

En resumen, las empresas familiares incluidas en la base de datos realizada están principalmente ubicadas en las Comunidades de Cataluña y Madrid, al igual que el resto de las entidades. La mayor parte cuentan con unos ingresos de explotación de entre uno y cinco millones, un alto porcentaje se dedican al comercio al por mayor o a la construcción, suelen ser empresas de tamaño pequeño contando, como mucho con 49 empleados, una rentabilidad inferior a 5€ por cada 100€ invertidos y un nivel de endeudamiento superior al 60%, lo que nos indica que su volumen de deudas es excesivo y están perdiendo autonomía financiera.

4. La sucesión

" Los tres problemas más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar son la sucesión, la sucesión ... y la sucesión." (Aronoff y Ward, 1991). El fracaso de la sucesión es el factor clave de desaparición de las empresas familiares (Gallo, 1995).

La sucesión en la empresa familiar ha sido definida como el traspaso de la batuta del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que será tanto un miembro de la

familia como a una persona ajena a ella (Beckhard, 1983). Otros autores han separado ese traspaso en dos ejes: el de propiedad y el de dirección como son Churchill y Hatten (1987), según los cuales en el proceso de sucesión se transfiere la propiedad o control de los derechos de propiedad del negocio y una transferencia del control directivo de las operaciones de la empresa y la dirección estratégica.

La sucesión es uno de los procesos más importantes en las empresas familiares ya que, supone un cambio en la organización, puede conllevar cambios en las políticas de la empresa y cambios económicos, ya que el nuevo líder tiene el poder de decisión en aspectos como la asignación de recursos, la definición de los objetivos organizativos y la definición de la relación de la organización con el entorno, siendo probable que tanto los empleados, como accionistas, proveedores y clientes experimenten algún efecto como consecuencia de la sucesión (Helmich, 1975). Así, se considera la sucesión como un indicador del futuro de la empresa, en la medida en que los éxitos o los fracasos de los nuevos directores a menudo se traducen en éxitos o fracasos para la misma (Kesner y Seborá, 1994). Debido a esto, el control de los efectos negativos es uno de los objetivos de cualquier proceso de sucesión, además estos efectos dependen del tamaño de la organización, de la estructura de la propiedad, por cómo y por quién es dirigido el proceso y por la habilidad del sucesor para dirigir la transición postsucesión (Cabrera, 1998).

4.1. La planificación de la sucesión

Ya que la sucesión es un evento inevitable y puede condicionar el futuro de la empresa, parece evidente la importancia de planificar este proceso para que tenga éxito. Una conclusión a la que se llegó en varios estudios, entre ellos el de Vancil (1987), es que pocas empresas llevan a cabo este proceso de planificación. En los datos obtenidos en el informe “Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales”, del Consorcio internacional STEP (2019), se revela que únicamente el 28% de las empresas familiares españolas tienen previsto un plan de sucesión del liderazgo y que eso es similar en el resto del mundo.

También existen estudios como el de Friedman (1986), que indican que los procesos de sucesión son óptimos cuando producen una continuidad en el liderazgo. Así como es necesario que las empresas se adapten a los entornos rápidamente cambiantes, cuando se trata de la sucesión, consideran que la estabilidad es la mejor situación. Si comparamos esta variable con las características del sucesor, la historia

del puesto a cubrir y las características de la empresa, el entorno parece desempeñar un papel con menor importancia.

4.1.1. Protocolo familiar

Como ya hemos visto, solo un pequeño porcentaje de las empresas familiares realizan una planificación del proceso de sucesión, la cual se puede hacer mediante distintos procedimientos como un testamento, fijarlo en los estatutos o un protocolo familiar. El protocolo familiar es un documento negociado en el seno de una empresa familiar, cuya finalidad es garantizar su continuidad regulando aspectos como la propiedad, las relaciones familiares, el control de la empresa, la sucesión del poder y en general su administración (Corado, 2016).

No es un requisito obligatorio, pero si recomendable, ya que puede ayudar a solucionar la gran parte de los problemas que surgen en este tipo de empresas. Una de las principales cuestiones que se deben de tratar en el protocolo es como se va a realizar el cambio de poder y liderazgo a la siguiente generación, con el fin de evitar problemas futuros derivados de este proceso y ayudando a agilizarlo. Otro aspecto importante que debe incluir este documento es la forma en la que se tiene que actuar frente a cualquier contingencia familiar que tenga impacto en la empresa (Ichaso, 2022).

Reyes y Fernández (2000) dan una serie de razones por las que es importante que las empresas familiares cuenten con un protocolo familiar:

1. Ayuda a mantener la armonía y la cohesión familiar.
2. Es una forma de documentar la cultura familiar y empresarial.
3. Permite definir los objetivos estratégicos de la compañía.
4. Ayuda a compatibilizar los intereses personales con los profesionales.
5. Es un instrumento para establecer el plan de sucesión.
6. Facilita la gestión de la empresa familiar.

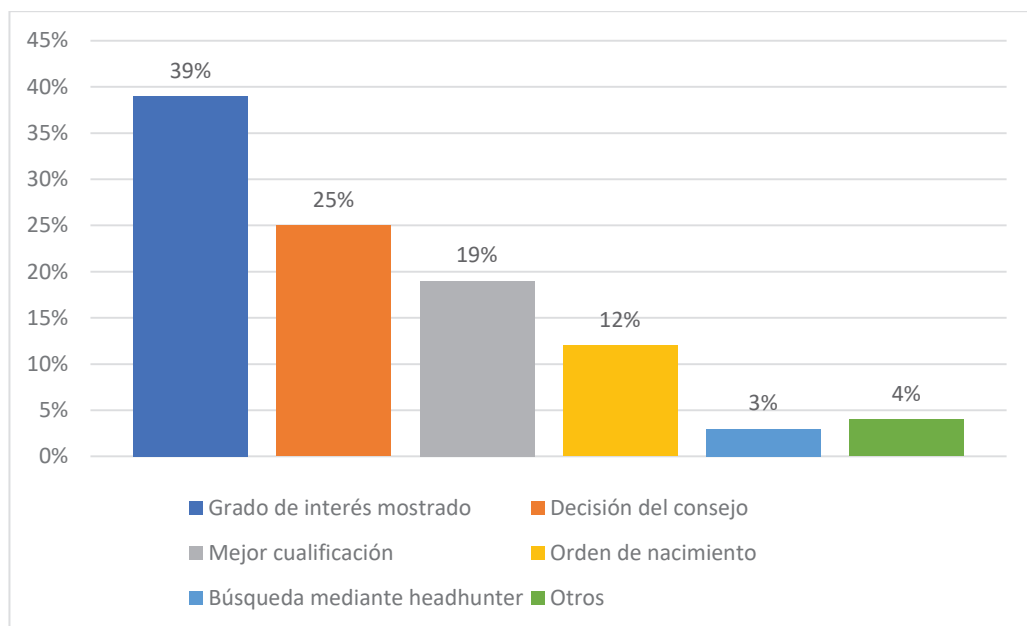
4.1.2. Criterios para elegir al sucesor

El criterio tradicional de primogenitura de acceso al puesto de máximo responsable es fundamental para entender los altos índices de mortandad de las empresas familiares (Barbeito, 2006). Es entendible que la propiedad sea hereditaria, pero no es defendible el de hecho de que también lo sea para la dirección (Calder,

1961), el cual debería de seguir un criterio en el que se prioricen las necesidades de la empresa sobre las de los sucesores, como son las capacidades de este. Además, antiguamente, este derecho de herencia estaba reservado para el primer varón de la familia, lo cual dejaba a las hijas del fundador fuera de la participación de la empresa familiar.

Este criterio para escoger sucesor es diferente y ha pasado de la primogenitura a estar basado en las capacidades del futuro sucesor perteneciente a la familia (García, 1996) y posteriormente a abrirse también a personas externas a ella buscando así una mayor profesionalización. Para realizar una buena selección del sucesor es importante tener en cuenta una serie de factores como sus habilidades, competencias, formación académica y laboral, a pesar de esto, la objetividad a la hora de la selección se puede ver afectada por el factor emocional (González-Soriano y Navas-Bayona, 2017). Según el informe del Consorcio internacional STEP, se observa que el criterio más importante a la hora de escoger al sucesor es el grado de interés que este muestra en el negocio, seguido de la elección que se haya realizado en los órganos de gobierno de la empresa, a continuación, le sigue el criterio de mejor cualificado para el puesto y los últimos puestos por orden de importancia son la primogenitura y la búsqueda del sucesor por parte de empresas externas.

Gráfico 6 Frecuencia con la que se consideran diferentes criterios para la selección del sucesor (porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con datos del informe "Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales."

Una de las decisiones a las que se enfrentan estas empresas a la hora de planificar la sucesión es la posibilidad de que el próximo líder sea un miembro de la familia o no. En el caso de las empresas españolas, la intención de continuidad familiar es alta, ya que aproximadamente más del 80% cuentan con una alta probabilidad de que el sucesor forme parte de la familia frente a un aproximadamente 20% que califican a la probabilidad baja (Consortio Internacional STEP Project, 2019)

4.1.2.1. Características ideales del sucesor

A continuación, se establecerán una serie de características con las que debería contar el sucesor (Ibáñez, 2021) para que el cambio de liderazgo no afecte negativamente a la empresa.

- Es conveniente que el sucesor cuente con conocimientos sobre el área financiera, aunque no posea un título que lo acredite, pero que sean conocimientos demostrables al resto de la familia.
- También es importante que tenga “don de gentes”, ya que es necesario para tratar con proveedores, clientes, trabajadores, saber cómo comportarse en un banco, como actuar en una huelga de empleados...
- Tener un criterio propio, para no depender del punto de vista del anterior líder y verse influenciado, teniendo en cuenta que este no va a estar ahí para siempre.
- También es muy recomendable que el sucesor cuente con experiencia previa en otras compañías antes de ocuparse de la gestión de la empresa familiar para conocer nuevas formas de trabajo, así como aprender de los éxitos y fracasos.
- Es muy importante que sea capaz de separar lo familiar de lo empresarial para poder evitar futuros problemas dentro de la empresa.
- Lo ideal es que, en el proceso de sucesión de una empresa familiar, el sucesor sea también un líder de la familia, siempre y cuando esto sea posible.

Además de todo esto, también debe contar con una serie de valores como son la tenacidad, la lealtad, la prudencia y la integridad (Gallo, 1998). Estas son solo unas características básicas, pero cada empresa podrá exigir unos criterios en función de sus preferencias o necesidades.

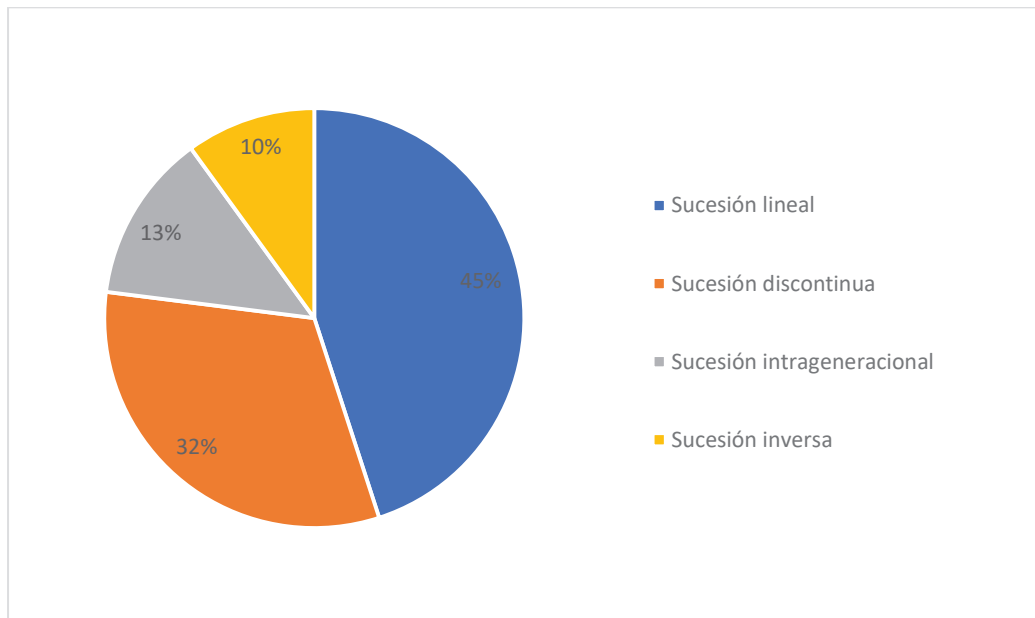
4.1.3. Tipos de sucesión

La forma más habitual de sucesión es la lineal, lo que significa que el traspaso del poder se hace de un miembro de la familia de la generación actual a la inmediatamente posterior, pero existen otros tipos de sucesión atendiendo a la generación a la que pertenezca el sucesor (Consortio Internacional STEP Project, 2019):

- Sucesión lineal: transferencia del liderazgo de la generación actual a la inmediatamente siguiente.
- Sucesión discontinua: transferencia del liderazgo de la generación actual a una tercera generación saltándose la inmediatamente siguiente
- Sucesión intrageneracional: transferencia del liderazgo entre miembros de la misma generación.
- Sucesión inversa: transferencia del liderazgo desde la generación actual a otra anterior.

En nuestro país, como ya se ha dicho, y como podemos observar en el gráfico 7, el tipo de sucesión más habitual es el de la sucesión lineal, seguida de la discontinua, las intrageneracionales y la inversa que es la menos usada (Consortio Internacional STEP Project, 2019).

Gráfico 7 Tipos de saltos generacionales en los procesos de sucesión (porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con datos del informe “Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales.”

4.2. Etapas del proceso sucesorio

Longenecker y Schoen (1978) aseguran que el proceso de sucesión en la dirección de las empresas familiares puede durar toda la vida ya que los sucesores familiares son preparados para el liderazgo a través de toda una vida de experiencias de aprendizaje. Estos dos autores establecen siete etapas en este proceso, pero a continuación se han resumido en cinco:

- Etapa de preempresa, donde el sucesor puede tener alguna información acerca de la empresa, pero el proceso de sucesión no está planteado o es pasivo.
- Etapa introductoria, en la que mediante los miembros de la familia y de la organización el sucesor es introducido en el entorno de la empresa, antes incluso de que haya trabajado en ella.
- Etapa introductoria-funcional, en ella el empleado trabaja a tiempo parcial en la empresa donde gradualmente va asumiendo tareas más complejas. También puede incluir una etapa de período educativo y de trabajo en otras organizaciones.
- Etapa funcional, en ella el sucesor comienza trabajando en la organización a tiempo completo sin asumir cargos directivos, hasta que asume cargos con responsabilidad anteriores a ocupar el puesto más alto.
- Etapa de sucesión, en ella el sucesor asume la presidencia. Incluye el tiempo que necesita para convertirse en el líder hasta que realmente lo es.

4.3. Principales problemas en el proceso de sucesión

Según algunos estudios, los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares, independientemente de su localización geográfica, se pueden dividir en dos grandes grupos (Barbeito, 2004): los problemas derivados del funcionamiento de la empresa y los derivados de la sucesión.

Los derivados del funcionamiento de la empresa familiar son debidos principalmente a las confusiones que se pueden dar entre los aspectos familiares y empresariales, como pueden ser una comunicación inadecuada o el sistema de retribuciones (Pérez, 2012) y los derivados de la sucesión son los que se tienen que hacer frente en el

momento en dicho momento, los cuales a su vez se pueden dividir en cinco grandes grupos (Kets de Vries, 1985):

El primer grupo está formado por factores individuales:

- Sucesor con pocas capacidades para ocupar el puesto. En la mayoría de estos casos, el cambio de generación suele ocasionar malos resultados para la empresa. (Barach y Gantisky, 1995).
- Insatisfacción del sucesor por las condiciones que se le ofrecen, la cual puede suponer una amenaza para la continuidad de la empresa (Cespedes y Galford, 2004). Según el autor Parrino (1997) los directores generales que son miembros de la familia fundadora tienen menos del cincuenta por ciento de probabilidad de renunciar a su puesto que aquellos que no son miembros de esta familia.
- Pérdida prematura del sucesor o pérdida inesperada del líder. En el caso de que se produzca una pérdida inesperada del líder, el sucesor puede tomar el control de la empresa sin estar preparado para ello en ese momento (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000).
- Divorcio, matrimonio del líder o nacimiento de nuevos posibles sucesores. Estos acontecimientos pueden cambiar el plan de sucesión que tenía establecido la empresa (Dick y Kets de Vries, 1992).

El siguiente grupo lo conforman factores de relaciones entre los miembros de la empresa:

- Conflictos, rivalidades y competencia entre líder y sucesor, con los miembros familiares o con los no familiares. En estos casos el proceso de sucesión puede verse afectado, ya sea por el posible abandono del sucesor en el caso de estos conflictos (Lansberg, 1988) o por la oposición del resto de miembros al nombrado sucesor.
- De estas rivalidades se crea el concepto del “síndrome de Rebeca” (Cabrera, 1998), en cuanto a que la consideración de la que gozaba el predecesor hacía imposible para los sucesores el estar a la altura a los ojos de los demás miembros de la empresa. Dyer (1986) considera este síndrome como uno de los problemas principales a los que se enfrentan a menudo los líderes empresariales de segunda y tercera generación que son incapaces de “librarse del fantasma del fundador”, se les presiona para que sigan la tradición y se les critica por no estar a la altura.

Los siguientes factores económicos también influyen en el proceso de sucesión:

- Pago de impuestos: El pago del Impuesto sobre el Patrimonio y el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones al que tienen que hacer frente las empresas familiares en el traspaso de generación puede suponer otro problema para las empresas familiares (Barbeito, 2004), a pesar de que en la actualidad se ha reducido y como ya se ha comentado antes, cuentan con un 95% de reducción en el Impuesto de Sociedades (E3, 2021).
- Incapacidad económica para liquidar la posible salida de la empresa de los herederos. En el caso de que algún heredero no desee continuar con el negocio y quiera vender sus acciones, si los demás miembros de la familia no disponen de liquidez para la compra tendrán que recurrir a financiación ajena y el proceso de sucesión puede peligrar por el miedo a la pérdida del control familiar (Parrini, 2000).

También pueden afectar algunos factores contextuales como son los siguientes:

- Cambios en el rendimiento de la empresa: Una variación del rendimiento puede hacer que el líder decida alargar más su mandato o el sucesor retrasar el suyo (Sharma, 2001).
- Pérdida de clientes o proveedores: Cuando estos tienen una estrecha relación el líder, el sucesor puede sufrir dificultades para obtener el mismo grado de confianza, por ello, en algunos casos es necesario dilatar el proceso de sucesión para ir formando vínculos con el futuro líder (Lansberg, 1988).

El último grupo está formado por factores del propio proceso de sucesión:

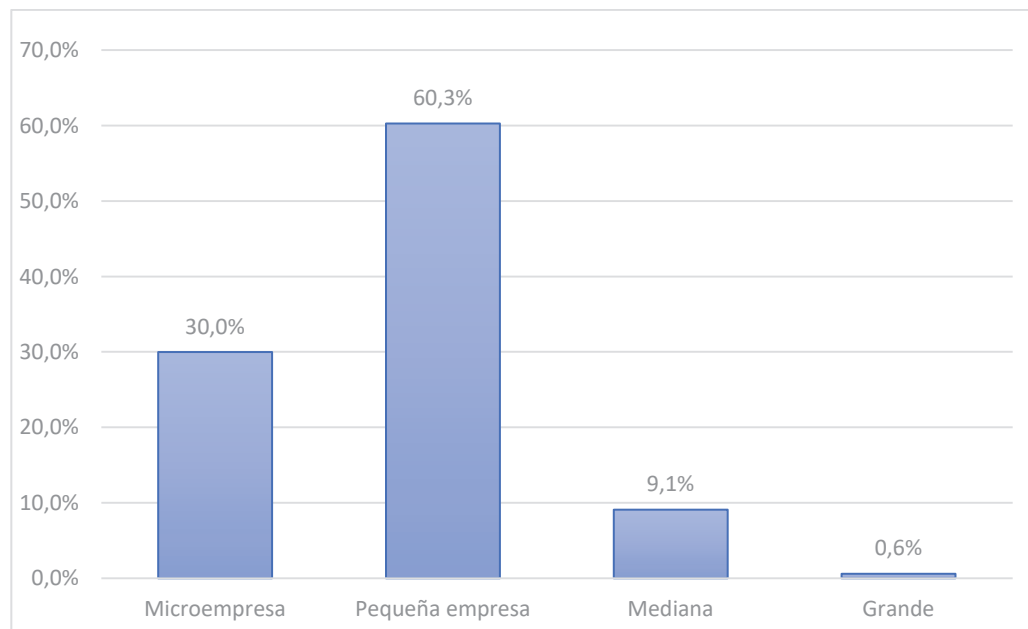
- El motivo principal de que se produzcan problemas en las empresas familiares relativos a la sucesión es la carencia de un plan de sucesión (Pérez, 2012), lo que implica tomar decisiones rápidas en el momento de fallecer el líder, las cuales pueden no ser las acertadas, o de que este se quiera retirar. También puede dar lugar a conflictos si existe un problema de comunicación sobre las decisiones de dicho plan, ya que, puede provocar confusiones y falsas esperanzas (Dyer, 1986) y que los criterios para la selección no sean objetivos, pudiendo dar lugar a celos y envidias (Levinson, 1971).
- Carencia de una definición clara de los roles del sucesor. Si sus funciones no están bien definidas puede provocar una falta de motivación por falta de este y un posible rechazo del cargo (Lansberg, 1988).

4.4. Aspectos relevantes de la sucesión en una muestra de empresas familiares gallegas

A continuación, vamos a analizar más profundamente diferentes aspectos relacionados con la sucesión en las empresas gallegas mediante una encuesta realizada por las Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar, de a un total de 360 empresas familiares.

Con respecto al tamaño de las empresas encuestadas, vemos como la mayor parte de estas son de tamaño pequeño, al igual que los datos obtenidos mediante la base realizada con la plataforma SABI, ya que, el 30% son microempresas, es decir, están formadas por entre 1 y 9 trabajadores, el 60% son pequeñas empresas, ya que tienen entre 10 y 49 empleados, aproximadamente el 9% de las empresas son de tamaño mediano, su número de trabajadores contratados está entre 50 y 249 y el 0,6% son empresas grandes, como vemos en el gráfico 8.

Gráfico 8 Tamaño de las empresas de la muestra según el número de empleados

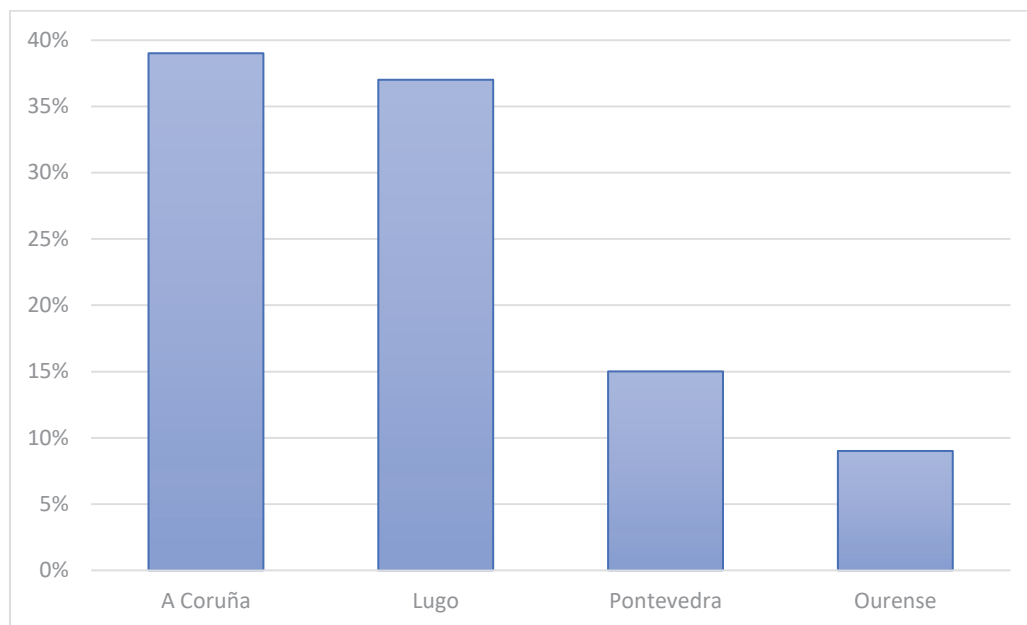


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada por las Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar

La ubicación de estas está reflejada en el gráfico 9, en él podemos observar que donde más se establecen estas empresas es en las provincias de A Coruña con un

39% y Pontevedra con un 37%, ya que son las provincias con más tejido empresarial. En la provincia de Lugo se sitúan un 15% y el 9% restante, en la provincia de Ourense.

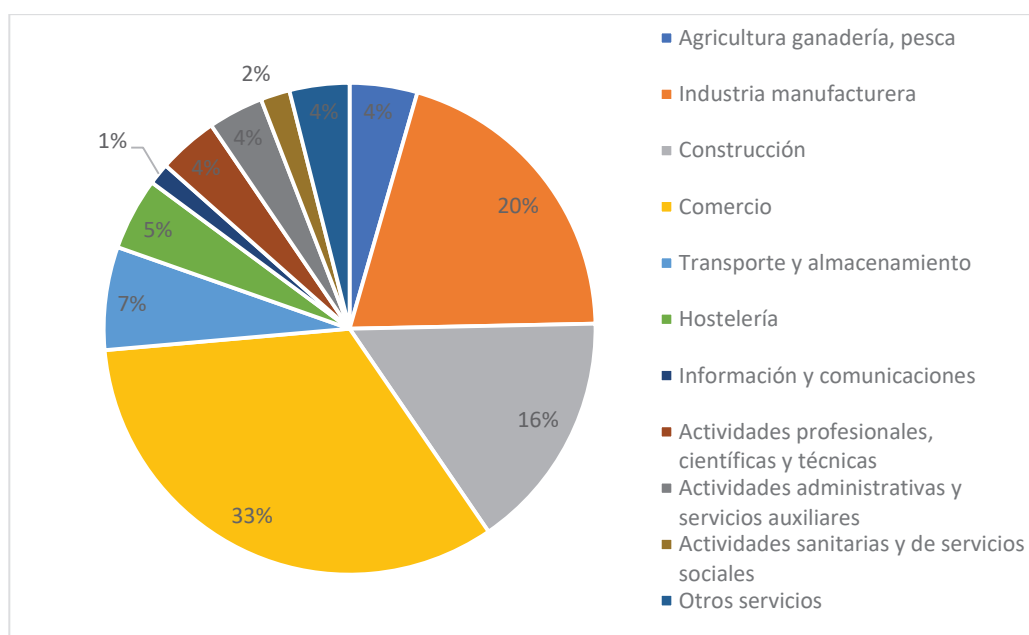
Gráfico 9 Ubicación de las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada por las Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar

Los sectores mayoritarios dentro de estas empresas a las que se le ha realizado la encuesta son el del comercio, con un 32,8%, seguido de la industria manufacturera con un 20% y de la construcción con un 16% de dedicación.

Gráfico 10 Sectores a los que pertenecen las empresas de la muestra

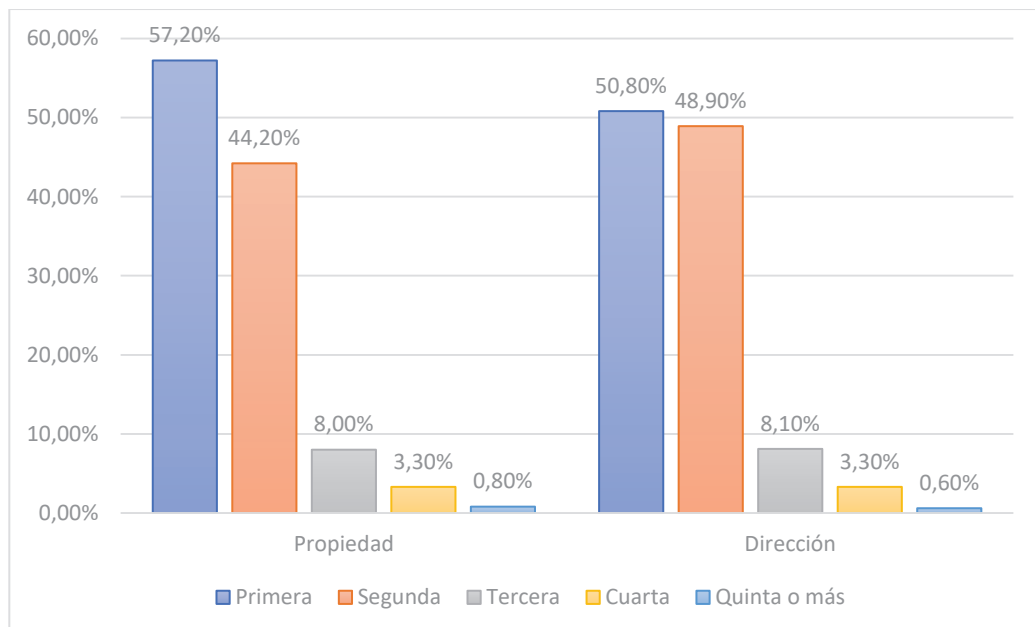


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada por las Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar

Esta encuesta también nos proporciona el dato de que el 93% de estas empresas cuentan con un CEO que pertenece a la familia fundadora, lo cual se entiende por el deseo de la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, para mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia.

En cuanto a cuestiones relacionadas con la sucesión, la encuesta nos revela que en la mayor parte de las empresas encuestadas (57%) aún es la primera generación la que cuenta con la propiedad de esta, aunque en otra gran parte (44%) la propietaria es la segunda generación, parecidos son los datos en cuanto a la dirección, ya que en el 51% de estas empresas es la primera generación la que cuenta con este poder y en el 49% aproximadamente lo hace la segunda. Estos datos sobre la generación confirman los mencionados anteriormente, solo el 15% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación.

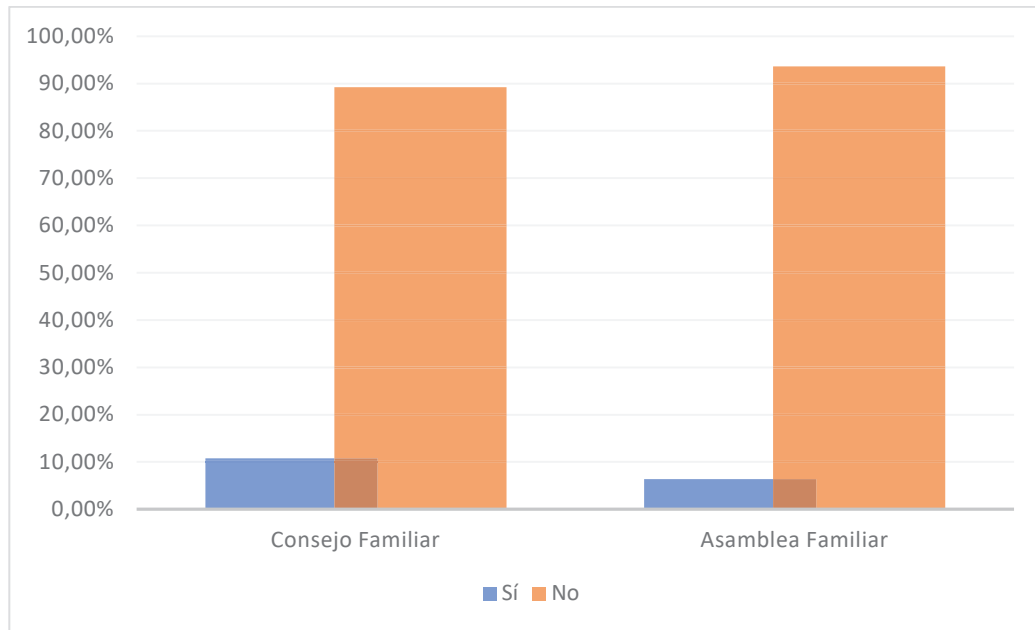
Gráfico 11 Generaciones que poseen la propiedad o la dirección en las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada por las Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar

En el gráfico 12 observamos que solo una pequeña parte de estas empresas cuentan con órganos familiares, ya que, únicamente el 10% de ellas poseen un Consejo Familiar y el 6% con una Asamblea Familiar, los cuales, como ya hemos visto, se consideran necesarios para una buena gestión de la empresa familiar.

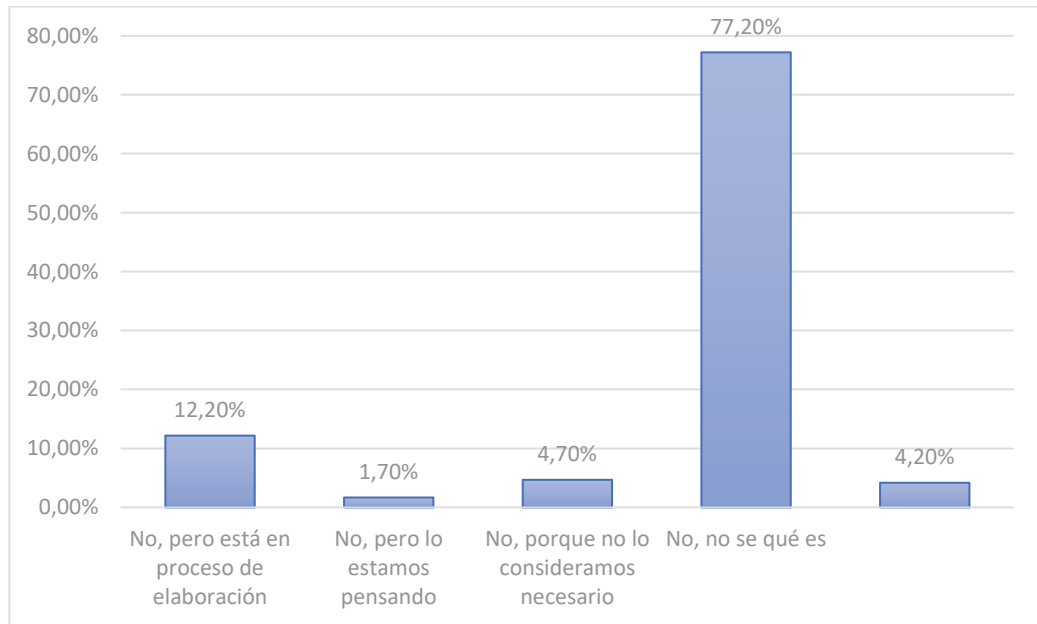
Gráfico 12 Existencia de Consejo Familiar y Asamblea Familiar en las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada por las Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar

En el caso de contar con un protocolo familiar, según los datos obtenidos y reflejados en el gráfico 13, podemos ver como sólo el 12% de las empresas familiares analizadas cuentan con uno y el 77% no lo consideran necesario, contando con un 4% que ni siquiera saben lo que es, lo cual hace que sea más difícil solucionar temas relacionados con la empresa y la familia.

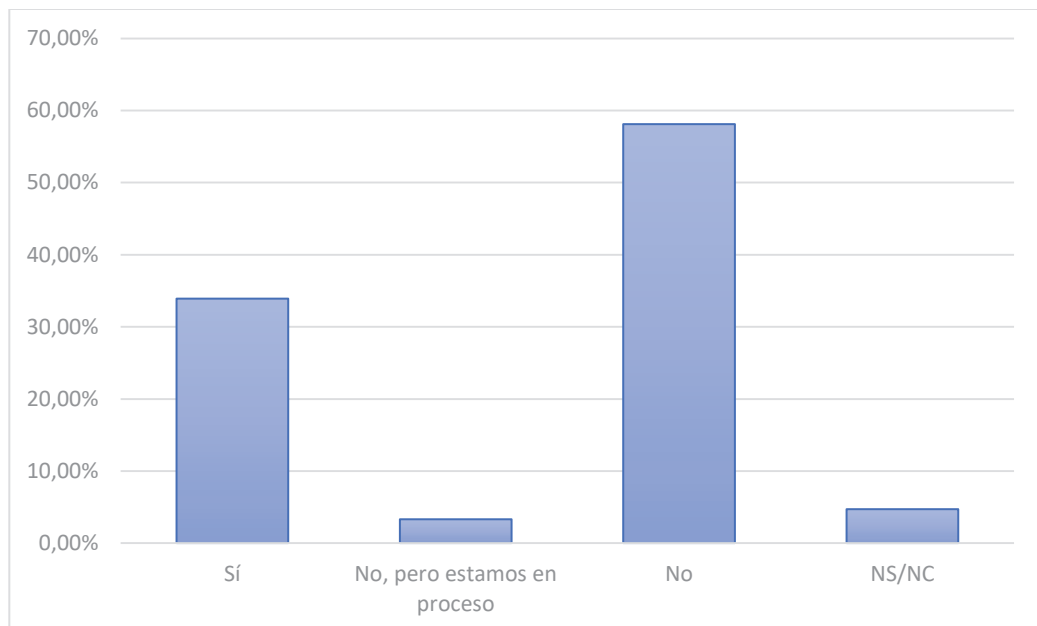
Gráfico 13 Posesión del protocolo familiar en las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada por las Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar

El proceso de sucesión del poder solo está consensuado en el 33% de estas empresas, frente al 58% en las que no cuentan con un planteamiento de este proceso y un 3% que están en el momento de su elaboración.

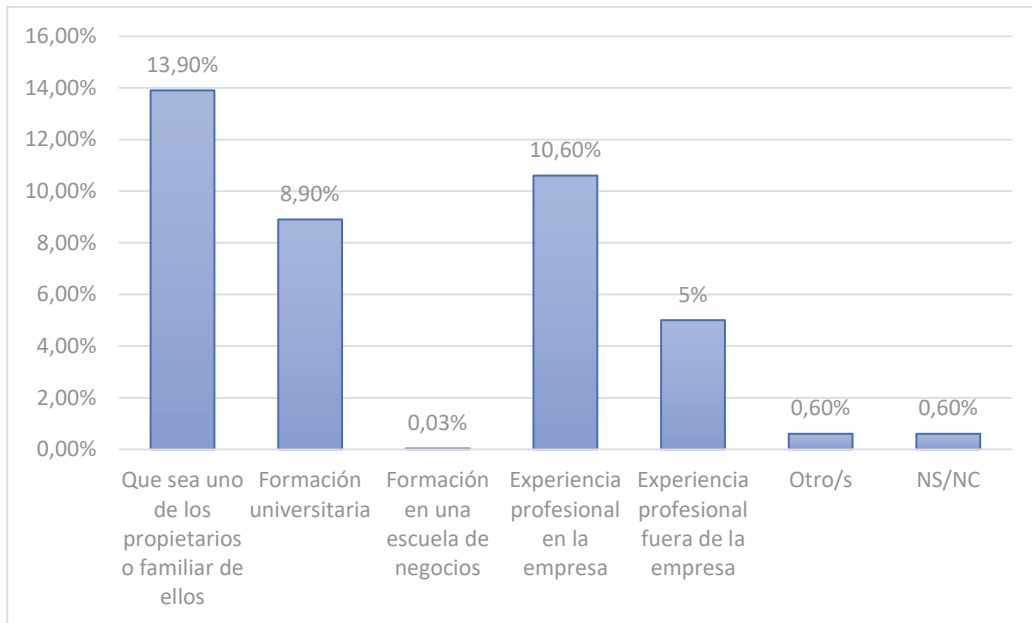
Gráfico 14 Planificación del proceso de sucesión en las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada por las Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar

El criterio más valorado por estas empresas a la hora de elegirlo es que sea propietario de la empresa o familiar de alguno de ellos (13%), seguido de la experiencia profesional en la empresa (10%) y de la formación universitaria (9%), lo que confirma que en gran parte de ellas el carácter familiar es muy importante.

Gráfico 15 Criterios más valorados para elegir sucesor en las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada por las Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar

4.5. Análisis cualitativo del proceso de sucesión

Debido a que se ha considerado importante la opinión respecto a la sucesión que tienen los integrantes de empresas familiares, se ha realizado una encuesta a dos empresas familiares del sector de la alimentación para obtener un análisis cualitativo de ello este proceso.

A continuación, se muestra la encuesta enviada a las empresas:

Ilustración 2 Encuesta

ENCUESTA EMPRESA FAMILIAR**1. Datos de la empresa**

- Año de fundación:
- Actividad actual:
- Provincia:
- Número de empleados en 2021:
- Facturación 2021:

2. Persona/s responsable/s de la empresa

- Edad:
- ¿Participó en la fundación?

Parentesco con el fundador de la empresa:

SI

- ¿Cúal?
- ¿A que generación pertenece?

NO

- ¿En qué generación se pierde el parentesco?
- Motivos (marque con una X):

Cambio propiedad de la empresa	
Falta de sucesores familiares	
Necesidad de dirección profesional	
Otros	

¿Se han producido alteraciones significativas en la forma de dirigir la empresa desde que Vd. está al frente de la misma? Sí.....No.....

¿Cree que ha encontrado el apoyo suficiente por parte de:

- El grupo familiar de control? Sí.....No.....
- El equipo directivo ajeno a dicho grupo? Sí.....No.....
- Los miembros de la familia que trabajan en la empresa? Sí.....No.....
- El resto del personal? Sí.....No.....

3. En lo que hace referencia al proceso de sucesión experimentado por usted.

En el momento de ser designado sucesor:

Experiencia laboral (marque con una X):

En otra empresa del sector	
En la propia empresa	
En empresa de otro sector	
En funciones directivas	

En otras funciones	
Sin experiencia	

¿Quién le eligió a usted como sucesor?

Predecesor	
Grupo familiar de control	
Plan de sucesión definido	

Criterio aplicado para su elección

Primogenitura	
Mayor capacidad dentro de la familia	
Mayor capacidad libre mercado	
Otros	

En el momento de incorporarse a la empresa:

Forma

Sin puesto determinado	
En funciones directivas	
Desde la base	

Formación

¿Cuenta usted con estudios académicos específicos para la función a desempeñar?
Sí.....No.....

4. Indique el número de miembros en:

	Familiares	No familiares
Consejo de Administración		
Alta dirección		

5. ¿Cuáles cree que son los principales problemas en el proceso de sucesión?

La planificación del proceso en su conjunto	
La elección del sucesor adecuado	
Problemas derivados de los aspectos fiscales	

6. Clasifique las características que a continuación enunciamos según el grado en que las considere necesarias en el futuro director de la empresa: Escala de 1 a 7 donde 1=Sin importancia y 7=Esencial

• Estudios específicos para la función	
• Experiencia profesional fuera de la empresa	

En cualquier función	
En funciones directivas	
Preferiblemente en empresa del sector	
• Experiencia profesional dentro de la empresa	
Muchos años de dedicación a la empresa	
Elevado grado de capacitación	
Que el futuro director tenga un estilo de dirección complementario al suyo	
• Que el futuro director tenga vínculos familiares con usted o algún socio	
Preferible sea primogénito	
El más capacitado para ello	
Estilo de dirección complementario al suyo	

7. ¿Existe actualmente un plan de sucesión en su empresa?

SÍ	
En ejecución	
Previsto, pero no puesto en marcha	
NO	
No lo creo necesario	
Hay tiempo para pensar en ello	
No me había planteado la cuestión	

8. ¿Le gustaría hacer algún comentario sobre las dificultades que tuvo en su experiencia en la sucesión de su empresa familiar?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Fuente: Elaboración propia

A la primera se ha accedido por conocimiento propio de los miembros de la empresa y ha sido realizada por el hijo de uno de los socios fundadores. Cuenta con treinta y siete años de antigüedad, está ubicada en la provincia de Pontevedra, atendiendo al número de empleados, es una empresa de tamaño mediano y en el caso de la facturación, supera la media obtenida en el aparatado del análisis de la base de datos Sabi. Todos los puestos de alta dirección, así como los del Consejo de Administración están desempeñados por miembros de la familia.

En su caso, aún no se ha dado ningún proceso de sucesión y las dos personas responsables de la empresa son los fundadores, pero cuentan con miembros de la segunda generación formando parte de la empresa, e incluso ocupando puestos directivos.

En lo relacionado con la sucesión, a la pregunta: ¿cuáles cree que son los principales problemas en el proceso de sucesión?, consideran que el más importante es la planificación de este, aunque a la pregunta: ¿existe actualmente un plan de sucesión en su empresa?, responden que no cuentan con ningún plan en marcha y que disponen de tiempo para pensar en ello.

En la clasificación de las características que consideran necesarias que debe poseer el futuro director de la empresa, destacan la necesidad de poseer estudios específicos para la función a desempeñar, la experiencia profesional dentro de la empresa familiar y también consideran bastante importante que esa experiencia haya sido en puestos directivos. No valoran que sea necesario el hecho de tener vínculos familiares con alguno de los socios, pero en el caso de serlo, debe de ser el más capacitado para ocupar el puesto, sin darle importancia a la primogenitura.

A la segunda empresa se ha accedido gracias a la Cátedra de Empresa Familiar y ha sido contestada por un nieto del fundador. Cuenta con sesenta y cuatro años de experiencia, está situada en la provincia de A Coruña, es una empresa de tamaño grande y sus ingresos también están muy por encima de la media obtenida anteriormente.

En este caso, se han producido dos procesos de sucesión, contando ya con miembros de la tercera generación trabajado en ella. El Consejo de Administración está formado tanto por miembros de la familia como por personas ajenas a ella, pero los puestos de alta dirección solo están ocupados por familiares.

En ella, la sucesión ha sido un proceso natural en los dos casos, pero a la pregunta: ¿se han producido alternaciones significativas en la forma de dirigir la empresa?, se ha contestado que sí, siendo también la respuesta afirmativa en las preguntas sobre si se ha encontrado el apoyo suficiente en el proceso por parte de todos los colectivos que pertenecen a la empresa, como son los miembros de la familia que trabajan en ella o el resto de personal. La elección de los líderes se ha realizado siendo mediante el criterio de primogenitura por el predecesor y exigiendo cierta experiencia laboral dentro de la empresa incluyendo en puestos directivos.

Al igual que en la empresa anterior, consideran que el principal problema de la sucesión es la planificación, por ello, actualmente, están en el proceso de ejecución de un plan. Añaden que las mayores dificultades con la que se encontraron en los anteriores procesos han sucedido en el momento de la incorporación, intentando

alienar la visión de la empresa y conseguir que la anterior generación fuese delegando sus funciones.

En cuanto a las características necesarias que debe cumplir el sucesor incluyen la posesión de estudios específicos para ello, experiencia profesional fuera de la empresa familiar, siendo bastante importante que esta haya sido en puestos directivos y preferiblemente en alguna empresa del mismo sector, que cuente con un elevado grado de capacitación y en ningún caso consideran importante la primogenitura, pero si ser el más capacitado para ocupar el puesto.

5. Conclusiones

Dado que la mayor parte de las empresas que hay en nuestro país son de origen familiar, es justificable que se realicen estudios sobre ellas y en especial en su proceso de sucesión de poder entre generaciones, ya que, esto supone el fin de la empresa en muchos casos.

Para que una empresa sea considerada familiar hay que atender a los aspectos de propiedad y gestión, teniendo que estar implicados en ellas, en cierta medida, los miembros de la familia. El hecho de que una familia esté involucrada en una empresa tiene beneficios, pero también inconvenientes. Uno de esos puntos positivos es el grado de confianza entre los miembros, pero a su vez puede provocar problemas al no saber diferenciar los dos ámbitos ya que, en el caso de producirse tensiones familiares, pueden desencadenar en problemas empresariales y poner en peligro la continuidad de la compañía, por este motivo es necesario saber diferenciarlos.

En cuanto al análisis de las empresas familiares en España realizado en base a una pequeña muestra de ellas utilizando la base de datos de SABI, podemos llegar a una serie de conclusiones: como es de esperar, las Comunidades Autónomas que cuentan con más empresas familiares son aquellas donde la densidad empresarial es más alta (Cataluña y la Comunidad de Madrid). En relación con la cantidad de ingresos que obtienen, en la mayor parte de los casos se sitúan entre uno y cinco millones de euros, lo cual también se ve justificado por el tamaño que tienen en función del número de empleados, ya que, suelen ser empresas de tamaño pequeño, con entre diez y cuarenta y nueve trabajadores. El sector al que más pertenecen es al del comercio al por mayor seguido de la construcción. A pesar de que una de las desventajas de las empresas familiares es el exceso de la autofinanciación para no depender de terceros, en este análisis hemos visto como casi la mitad de las empresas estudiadas cuentan con un nivel de endeudamiento superior al 60%.

La sucesión es uno de los grandes problemas en las empresas de origen familiar, de este modo es la principal causa de disolución y es definida como el traspaso de liderazgo del actual líder al sucesor. Como ya se ha dicho, es necesario la

planificación de este proceso debido a su importancia, a pesar de que la mayoría de las empresas no lo hacen. Una de las formas de planificarlo es la elaboración del protocolo familiar ya que es un documento negociado cuyo fin es garantizar la continuidad de la empresa. La elaboración de un protocolo no es obligatorio, pero si recomendable ya que puede solucionar problemas propios de este tipo de empresa. A la hora de seleccionar al sucesor se tienen en cuenta una serie de circunstancias como es el interés que este muestra en la empresa, la formación, que cuente con los valores propios de la empresa y en gran medida que sea miembro de la familia.

El proceso de preparación del sucesor pasa por distintas etapas, desde una preempresa cuando aún no está planificada la sucesión, pasando por la formación y la experiencia en otras empresas, hasta que llega a ser el líder y el sucesor delega todo su poder en él.

La sucesión puede provocar distintos problemas, algunos derivados de factores individuales como pueden ser las pocas capacidades del sucesor para ocupar el puesto de líder, otros derivados de las relaciones del sucesor con el actual líder o el resto de la empresa, ya que pueden surgir conflictos o rivalidades, factores económicos como es el pago de impuestos, factores contextuales como pueden ser cambios que se realicen en el funcionamiento de la empresa y los propios derivados de la sucesión, como la falta de una planificación de este.

Gracias a la elaboración del análisis de los cuestionarios, podemos confirmar algunas de las conclusiones extraídas del análisis de la base de datos Sabi como que mayoritariamente las empresas familiares suelen ser de tamaño pequeño y que un gran número de ellas se dedican al sector del comercio. También podemos confirmar, gracias a ambas encuestas, que la persona líder de las empresas familiares suele ser un miembro de la familia, debido a su deseo de que la dirección y la propiedad se mantenga en la familia. Otra conclusión que se puede extraer de este análisis es la ausencia de protocolo familiar (llegando en muchos casos a no conocer su existencia) y de una planificación del proceso de sucesión en la gran mayoría de las empresas encuestadas, lo que puede dar lugar a problemas en el momento de que ese proceso se tenga que llevar a cabo.

Con la elaboración del cuestionario realizado a las dos empresas familiares se puede deducir que son conscientes del problema que puede suponer el proceso de sucesión y de lo importante que es su planificación, pero mientras una considera que “tienen tiempo”, la otra ya está en el proceso de elaborarlo. También podemos

confirmar que, como se ha comentado anteriormente, el criterio de primogenitura no es el más importante, sino que tienen en cuenta que el sucesor posea formación y experiencia, y que en definitiva sea el más capacitado para hacerlo.

Como conclusión, una buena planificación del proceso sucesorio del poder en este tipo de empresas puede ayudar a que se realice de manera satisfactoria evitando así problemas derivados de ello.

Bibliografía

About Businesses. (2022). European Family.

<https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>

Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (Eds.) (1991). *Family Business Sourcebook*. Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

B. (2019, 25 marzo). *Órganos de Gobierno en la empresa familiar: El Consejo de Familia*. IESE. <https://empresafamiliar.iese.edu/2013/07/15/organos-de-gobierno-en-la-empresa-familiar-el-consejo-de-familia/>

Barach, J. A. Gantisky. JB (1995). *Successful succession in family business*. *Family Business Review*, 131-155.

Barbeito-Roibal, S., Guillén Solórzano, E., Martínez Carballo, M., & Domínguez Feijoó, G. (2004). *Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar*.

Barbeito-Roibal, S., Solórzano, E. G., Feijoó, G. D., & Carballo, M. M. (2006). *O criterio de elección do sucesor nas empresas familiares galegas*. *Revista galega de economía: Publicación Interdisciplinar da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais*, 81-96.

Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). *Managing continuity in the family-owned business*. *Organizational dynamics*, 5-12.

Cabrera Suárez, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Doctoral dissertation.

Calder, G. H. (1961). *The peculiar problems of a family business*. *Business Horizons*, 4, 93-102.

Carrero, S. (2016). *Pymes y Empresa Familiar: definición, características y constitución*. Espacio Pymes. <https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>

Cátedra de la Empresa Familiar - Cátedra de Empresa Familiar - UPV/EHU. Cátedra de Empresa Familiar. <https://www.ehu.eus/es/web/catedra-empresa-familiar/zer-da-familia-enpresa>

Cespedes, F.V.; Galford, R.M. (2004). *Succession and failure*. Harvard Business School Case Study.

Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses*. American Journal of small business, 11, 51-64.

Consortio Internacional STEP Project. (2019). *Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales proyecto STEP 2019 informe de resultados para España*.

Corado Sánchez, L. A. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de gestión*. Realidad Empresarial, 5–12.

Cuervo, A., & Rivero, P. (1986). *El análisis económico-financiero de la empresa*. Revista española de financiación y contabilidad, 15-33.

Da Silva Flórez, S. (2015). *La Empresa Familiar*. Universidad de Oviedo. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM_SaradaSilvaFI%F3rez.pdf;jsessionid=F765C5F41BCF57B7CDCA79F73E145467?sequence=1

Davis, & Gersick. (1997). *Empresas Familiares. Generación a Generación* (1ª ed.). McGraw-hill.

Davis, P.S.; Harveston, P.D. (1999). *In the founder's shadow: Conflict in the family firm*. Family Business Review, 16, 89-107.

Dick, R.; Kets de Vries, M.F.R. (1992). *The Bonnier Group in transition*. INSEAD Case Study.

Dyer, W.G. Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass, San Francisco, Estados Unidos.

Dyer, W.G. Jr. (1988). *Culture and continuity in family firms*. Family Business Review, 1, 37-50.

Espinosa, D. (2019). *RATIOS DE ENDEUDAMIENTO*. Portal docente de David Espinosa Salas.

http://www.davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=309:ratios-de-endeudamiento&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa
http://www.davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=309:ratios-de-endeudamiento&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa

E3, R. (2021, 15 febrero). *Beneficios y desventajas de las empresas familiares*. Economía3. <https://economia3.com/beneficios-y-desventajas-de-las-empresas-familiares/>

Agustín, R. (2017). *¿Cuál es el papel del Consejo de Familia?* Family Business Solutions <https://fb-solutions.es/funciones-consejo-de-familia/>

Friedman, S. D. (1986). *Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance*. Human resource management, 25, 191-213.

Gallo, M. Á. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Cisspraxis.

Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar* (Nº 12). " la Caixa".

García, L. E. P. (1996). *La sucesión en la empresa familiar catalana*. Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona.

Gonzalez-Soriano¹, F. J., & Navas-Bayona, W. I. (2017). *Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares*.

Helmich, D. L. (1975). *Corporate succession: An examination*. Academy of Management Journal, 18, 429-441.

Herbet, E. (2017, 27 octubre). *Ventajas y desventajas de trabajar en una empresa familiar*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-una-empresa-familiar-herbet>

Ibáñez, S. M. (2021). *La empresa familiar: Gobierno, sucesión, liderazgo y aplicación a un caso real*.

Ichaso Caballero, A., & Gutierrez Ilarduya, J. (2022). *La Empresa Familiar-La sucesión generacional y su problemática. El Protocolo Familiar como posible solución*.

Instituto de la Empresa Familiar. (2021). *La Empresa Familiar*. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>

Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). *Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm*. *Entrepreneurship theory and practice*, 27-42.

Kesner, I. F., & Sebra, T. C. (1994). *Executive succession: Past, present & future*. *Journal of management*, 327-372.

Kets de Vries, M. (1985). *The dark side of entrepreneurship*. *Harvard Business Review*, 63, 160-167.

Lansberg, I.S. (1988). *The succession conspiracy: Resistance to succession planning in first generation family firms*. *Family Business Review*, 1, 119-143.

Levinson, H. (1971). *Conflicts that plague family businesses*. *Harvard Business Review*, 49, 90-98.

Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). *Management succession in the family business*. *Journal of Small Business Management*.

Manuel Pavon director editorial. (2018, 28 mayo). *Los órganos de gobierno y gestión de la empresa familiar*. *La Empresa Familiar*. <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/profesionalizar-la-empresa-familiar-parte-3-los-organos-de-gobierno-y-gestion/>

McConaughy, D.L.; Phillips, G.M. (1999). *Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms*. Family Business Review, 21.

Miguel Ángel Gallo. (1998). *La sucesión en la empresa familiar* (N.º 12). Servicio de Estudios «La Caixa». https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_esp.pdf

Family Business Solutions (2020). *Órganos de gobierno (empresa familiar)*. <https://fb-solutions.es/services/organos-de-gobierno/>

Parrino, R. (1997). *CEO turnover and outside succession a cross-sectional analysis*. Journal of financial Economics.

Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (2012). *La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos*. 3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico, 7-23.

Parrini, L. (2000). *La finanza straordinaria per pianificare la successione*. Amministrazione & Finanza, 14, 63-66.

Reyes López, M. J., & Fernández Gimeno, J. P. (2000). *La empresa familiar*. Tirant lo Blanch, Valencia.

Ramírez, A. A. R., Soto, J. D., & Delgado, P. L. (2011). *Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación*. European Journal of Family Business.

Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Pablo, A.L.; Chua, J.H. (2001). *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model*. Entrepreneurship Theory and Practice, 25, 1-19.

Vancil, R. F. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Harvard Business Review Press.