



## Trabajo Fin de Grado

Grandes retos de la empresa familiar: sucesión  
y conciliación vida familiar y laboral.

Autor/es

Javier Gómez Gómez

Director/es

Enrique Giner Bagüés

Facultad de Economía y Empresa, Campus Paraíso

2017

## RESUMEN

---

Las empresas familiares son el tipo de organización que cuenta con el papel más importante del tejido empresarial a nivel internacional. Este tipo de empresas cuentan con una serie de características peculiares que las diferencias del resto de compañías.

A lo largo del presente proyecto se desea describir los aspectos más importantes sobre este tipo de organizaciones e identificar los grandes retos de la empresa familiar que perjudican a estas compañías y que ponen en riesgo su continuidad.

Por último se llevará a cabo la aplicación práctica de todos aquellos conceptos definidos en los primeros apartados del trabajo, con el fin de dar solución a los problemas de una PYME familiar y en el que se hará especial hincapié en los problemas de sucesión y conciliación vida familiar y laboral.

**Palabras clave:** empresa familiar, retos de la empresa familiar, sucesión, conciliación vida familiar y laboral.

## ABSTRACT

---

Family run businesses are the type of organization who tell on the most important paper of the enterprise weave international level. This type of companies counts on a series of peculiar characteristics that the differences of the rest of companies.

Throughout the present project it is desired to describe the aspects most important on this type of organizations and to identify the great challenges of the familiar company that harm these companies and that put in risk their continuity.

Finally the practical application of all those concepts defined in the first sections of the work will be carried out, with the purpose of giving solution to the problems of a familiar PYME and in which special emphasis in the problems will become succession and conciliation familiar and labor life.

**Key words:** family run business, challenges of the familiar company, succession, conciliation familiar and labor life.

## ÍNDICE

---

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. SITUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	6
2.1 ÁMBITO MUNDIAL.....	6
2.2 ÁMBITO NACIONAL.....	6
2.3 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN .....	8
3. LA EMPRESA FAMILIAR .....	9
3.1. DEFINICIÓN.....	9
3.2. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	10
3.3. EMPRESA FAMILIAR VS EMPRESA NO FAMILIAR: VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	13
3.4. ÓRGANOS DE GOBIERNO Y EL PROTOCOLO FAMILIAR .....	17
4. DESAFIOS Y RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	19
4.1 RETO DE LA SUCESIÓN EN LA E.F: .....	23
4.2 RETO CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR – LABORAL: .....	30
5. CASO PRÁCTICO EMPRESA FAMILIAR: SUMINISTROS INDUSTRIALES VIII MILLA, S.L.....	34
6. CONCLUSIONES .....	40
BIBLIOGRAFÍA .....	41
ANEXOS .....	45

## 1. INTRODUCCIÓN

A pesar de las distintas variaciones sufridas por las cifras que hacen referencia al término de empresa familiar en función del criterio seleccionado de definición de dicho concepto, su relevancia en la economía mundial es incontestable.

La empresa familiar se encuentra a la cabeza de la lista de las formas de propiedad empresarial más extendidas a nivel internacional. De este modo, empresas tales como Mercadona, Toyota o Michelin son tres claros ejemplos de empresas familiares dentro de las empresas más importantes del mundo. Esta peculiar forma de organización ofrece una serie de ventaja a las empresas, sin embargo también encuentra presente en su día a día una serie de restricciones que se enfocan principalmente en sus oportunidades de crecimiento económico.

Tradicionalmente la cultura académica ha castigado duramente las ventajas que ofrece este tipo de estructura a las empresas. A pesar de ello, la empresa familiar ha demostrado en la última década su eficiencia económica y han sido numerosos los autores y consultores que han destacado las ventajas de este tipo de modelo de propiedad.

Estas razones han sido las causantes de la realización de este trabajo con el cual se intenta profundizar en determinadas cuestiones del mundo de la empresa familiar. Por otro lado, y como motivo fundamental, mi condición personal como empleador de empresa familiar no hace más que ampliar los objetivos finales de dicho proyecto.

De este modo, se plantea una visión de las empresas familiares que pueda ser aprovechada por diferentes públicos y que sirva como medio de identificación y ampliación sobre los conocimientos de este tipo de organizaciones empresariales. A lo largo de este trabajo se darán a conocer los distintos retos y desafíos presentes en el desarrollo de este tipo de organizaciones para afianzar su continuidad. Con el objetivo de dotar al proyecto de un carácter práctico se aplicarán las nociones teóricas aprendidas sobre un caso particular de una empresa familiar, que completarán el trabajo final y del cual se destacan sus fines primarios:

1. Profundizar en los desafíos más importantes presentes en la empresa familiar.

2. Aportar soluciones a estos retos como medio para garantizar la longevidad de este tipo de organizaciones.
3. Hacer de este proyecto un elemento útil para aquellas empresas familiares que se encuentren en sintonía con la situación expuesta en el caso práctico o deseen identificar otro tipo de problemas relacionados con su estructura.

Para la realización del caso práctico se ha seleccionado la empresa SUMINISTROS INDUSTRIALES VIII MILLA, S.L por las siguientes razones:

1. Es una PYME familiar situada en Zaragoza que cuenta con un 50% de empleados de su plantilla pertenecientes a la misma familia.
2. La edad del socio fundador provoca que el problema de sucesión se encuentre muy presente en el desarrollo y gestión de la propia empresa.
3. Es una empresa son una gestión interna llevada a cabo sin profesionalización, lo que permite un amplio margen de mejora de la entidad.
4. La proximidad tanto emocional como geográfica a la empresa permite y facilita la aplicación de los conocimientos teóricos expuestos.

A continuación se van a describir de forma muy breve los distintos apartados que constituyen el contenido:

- A. *Apartado 2.* Proyección de la situación de la empresa familiar a tres niveles distintos: mundial, nacional y en el caso concreto de la Comunidad Autónoma de Aragón.
- B. *Apartado 3.* Se realizará un análisis conceptual de la empresa familiar, sus características, ventajas y desventajas y sus órganos de gobierno y protocolo familiar.
- C. *Apartado 4.* Se desarrollan los retos más importantes a los que se enfrentan estas organizaciones, dos de ellos especialmente: sucesión y conciliación vida laboral y familiar.
- D. *Apartado 5.* Caso práctico: SUMINISTROS INDUSTRIALES VIII MILLA, S.L.
- E. *Apartado 6.* Conclusiones.
- F. *Bibliografía.*

## 2. SITUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

En este apartado se va a mostrar el posicionamiento de la empresa familiar desde tres perspectivas diferentes: su lugar en el ámbito global de empresas a nivel mundial, su papel en el caso de España y por último su situación en la Comunidad Autónoma de Aragón.

### 2.1 ÁMBITO MUNDIAL

En lo referido al ámbito mundial las empresas familiares cuentan con una elevada presencia en todos los países. De este modo, se puede afirmar que las empresas familiares son las organizaciones predominantes por excelencia. Los estudios más recientes muestran que estas suponen entre el 80% y el 90% de las empresas de todo el mundo y son capaces de generar más del 50% del producto interior bruto del planeta. La mayoría de estas empresas familiares son *PYMES* sin embargo existen empresas familiares que ocupan los primeros puestos del ranking mundial. (ANEXO I)

El organismo EuropeanFamilyBusinesses realiza una estimación en el año 2016 en la que determina que por cada 4.000 nuevas empresas familiares creadas, las ventas globales ascenderían en mil millones de dólares en el año 2025.

Tal y como publica el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el año 2015, la importancia de la empresa a nivel mundial es incontestable: en este año el 60% de las empresas domiciliadas en la Unión Europea eran empresas de este tipo, y en los Estados Unidos esta cifra se elevaba al 80%.

### 2.2 ÁMBITO NACIONAL

Las empresas familiares son consideradas como los principales motores de la economía española. Tal y como publica el Instituto de Empresa Familiar (INE) en su estudio sobre la Dimensión empresarial publicado en el presente año, la empresa familiar supone el 90% de las empresas del tejido empresarial español, un 70% del empleo privado y el 60% del valor añadido bruto de la economía española.

Atendiendo a la nota de prensa con fecha 6 de abril de 2017 por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el promedio de personas ocupadas durante el año 2016 en España

asciende a 18.341.500 personas. De este modo el número de personas empleadas en las empresas familiares supone más de 10 millones de personas.

Analizando la información proporcionada por la actualización del Directorio Central de Empresa (DIRCE) a 1 de enero de 2016 la cifra de empresas en España se situó en 3.236.582 empresas, incrementando esta cifra en un 1,6% respecto al periodo anterior. Del mismo modo se establece el número de empresas familiares en España fue de 2.912.923 empresas en 2016.

En octubre del año 2016 se celebró en Coruña el XIX Congreso Nacional de la Empresa Familiar en el cual D. Ignacio Osborne (presidente de esta organización) pronunció una de las frases más representativas y definitorias de las organizaciones familiares: “*Somos la economía que invierte, la que genera empleo, la que soporta las dificultades de poder cumplir con nuestros proveedores o nuestras obligaciones fiscales*”.

Para el estudio de la empresa familiar en España se ha recurrido al último estudio elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) referido a este tipo de organizaciones que fue publicado en julio de 2016 y hace referencia a datos obtenidos durante el periodo anterior a este. Este estudio se realizó a partir de la obtención de información a través de una encuesta del Indicador de Confianza Empresarial (ICE) y el Directorio Central de Empresas (DIRCE) realizada a 7.062 empresas. Algunos de los resultados más importantes de estudio para el año 2015 son: (ANEXO II)

1. Las empresas familiares suponen un 82,8% de las empresas totales, un 49,9% de los ocupados y el 38% de la facturación.
2. Las organizaciones familiares de menos de 10 trabajadores representan el 80% de las empresas de este tipo de estructura.
3. Estas empresas tienen mayor presencia en sectores como Transporte y Hostelería (90,6%) y Comercio (86,2%).

Para concluir el análisis de la situación de la empresa familiar en España se detalla un listado de las empresas familiares más importantes en dicho país (ANEXO III). Dichas empresas coinciden con las empresas reflejadas en el estudio elaborado por el Centro de Excelencia EY que muestra las diez compañías españolas que forman parte del grupo de 500 empresas familiares con mayores ingresos a nivel mundial.

## 2.3 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN

Por último se va a comentar la situación de la empresa familiar en la Comunidad Autónoma de Aragón. Los datos de este tipo de organizaciones en esta comunidad son comparables con la situación analizada en el cómputo de la nación.

Según datos obtenidos por la Asociación de Empresa Familiar de Aragón (AEFA), que trabaja conjuntamente con el Instituto de Empresa Familiar (IEF) y el FamilyBussiness Network (FBN), las entidades de carácter familiar suponen un 88% de las empresas aragonesas lo que hace alcanzar un dato de 28.000 empresas de esta índole. Otro dato importante son los 165.000 puestos de trabajo directos que originan, lo que supone un 70% del empleo privado en dicha comunidad y permite a estas empresas obtener un VAB medio por empresa de 6.699.695 euros, alcanzo dichas empresas una cuota de 69% de la producción privada.

La empresa familiar tiene un peso importante en esta comunidad, y este hecho se ve reflejado en el convenio establecido por AEFA y el Gobierno de Aragón en el cual se presentó el último *Plan de Empresa Familiar de Aragón* en enero de 2016.

Por último, y haciendo referencia de igual modo que se hizo en el análisis de la empresa familiar en España, se va a recurrir al estudio elaborado por el INE en julio de 2016 para realizar una comparativa entre las distintas comunidades autónomas y el papel de estas organizaciones en cada una de ellas. Los aspectos más destacados de este estudio para la comunidad de Aragón han sido: (ANEXO IV)

1. En el año 2015 las empresas familiares en Aragón suponían un 83,4% del conjunto de empresas en España.
2. Estas organizaciones aportaban un 52,9% de ocupados y obtenían una facturación de un 40,9%.

### 3. LA EMPRESA FAMILIAR

#### 3.1. DEFINICIÓN

En las últimas décadas encontrar una definición apropiada para el término de empresa familiar ha sido uno de los principales problemas de debate sobre esta disciplina, y es que en este sentido, esta definición se adapta y encuentra diferencias significativas en función de determinadas características tales como las culturas, el tamaño de los países o el tipo de compañía al que hace referencia.

En el año 2009 una asociación conocida con el nombre de EuropeanGroup of OwnerManaged and FamilyEnterprises (GEEF) que es una agrupación fundada en 1997 por distintas asociaciones de empresas establece la definición de empresa familiar que cuenta con la mayoría de la aceptación en la actualidad: “Una empresa es considerada como familiar, independientemente de su tamaño, si:

- 1) La mayoría de sus acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de estos.
- 2) La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.
- 3) Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.
- 4) Las empresas cotizadas se consideran familiares si las personas que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos un 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social”.

Por otro lado no se puede definir el concepto de empresa familiar sin hacer una pequeña alusión al modelo establecido por Gallo en 1997, quien describe la empresa familiar como la existencia de un importante nexo de conexión entre familia y empresa, estableciendo tres atributos observables y muy correlacionados entre ambas partes: *propiedad*, entendido como el control de los derechos políticos, *poder* de uno o varios miembros de la familia que dedican su vida laboral a la empresa, y *continuidad* de la familia en la empresa de segunda generación al menos.

Este modelo definido por Gallo se encuentra fuertemente relacionado con el llamado “*Modelo de los tres círculos*” expuesto en el año 1980 por Davis y Tagiuri. En él se establecen las bases de cualquier definición posterior del concepto de empresa familiar ya que por primera vez se define este término como un esquema formado por tres grandes círculos que interaccionan y se complementan entre sí dando lugar a la interconexión entre empresa, propiedad y familia. (ANEXO V)

La relación existente entre la familia y la empresa es uno de los requisitos identificativos de una empresa familiar. Por otro lado, las creencias de actuación y valores compartidos entre ambas partes de esta característica relación son uno de los valores que definen este tipo de empresas.

Es importante señalar un concepto que se encuentra altamente ligado a la definición del término empresa familiar. Se trata del ciclo de vida de las empresas familiares, considerado como la evolución que sufre una empresa de estas características desde su creación. En este sentido el modelo más empleado es el de Gersik, Davis, McCollon y Lansberg quienes retoman el modelo de Davis y Taguiri para definir distintas etapas en cada una de las tres dimensiones. (ANEXO VI)

### 3.2. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar cuenta con una serie de características únicas y peculiares que son prueba de su singularidad e importancia en la actualidad. Algunas de estas variables son compartidas con el resto de empresas no familiares, pero son las particulares de estas empresas las que muestran la complejidad y la conexión con la parte familiar de este tipo de compañías. Las características fundamentales de la empresa familiar aportadas por el Instituto de Empresa Familiar (IEF) son las siguientes:

1. Las empresas familiares son agentes activos en la economía mundial que como ya se detallará más adelante cuentan con un elevado peso en la mayor parte de economías del mundo. Sin duda, este aspecto es uno de los más positivos y que sirve de gran motivación para cualquier empresa de estas características y que influye en los procesos de internacionalización de la empresa.
2. La empresa familiar es distinta a las empresas no familiares debido a sus valores, objetivos y comportamiento, que unen aspectos del mundo empresarial combinados con aspectos familiares. En muchas ocasiones la búsqueda de

mantener las relaciones y lazos familiares afectan a las políticas empresariales y a la toma de decisiones.

3. La configuración de este tipo de empresas es única y conforma una entidad de elevada complejidad. De este modo, es muy complejo comparar una empresa familiar con otra que no lo es, esto es porque en las empresas familiares se observa que existe una mayor comunicación y que estas tienen un mayor ímpetu en la búsqueda del éxito que las empresas no familiares. Este hecho puede deberse a que en estas empresas la propiedad y el control se encuentran en la misma persona, y además, el capital familiar se encuentra en muchos casos detrás de las acciones de la propia empresa.
4. Son empresas adversas al riesgo debido a la presencia de esa parte familiar involucrada en el negocio, por lo que deciden tener un carácter más conservador.
5. Como consecuencia de su aversión al riesgo, se encuentran menos orientadas al crecimiento de la propia empresa. Aunque existe un determinado número de empresas que se encuentran presente en mercados extranjeros, por lo general las empresas familiares prefieren tener una posición nacional bastante estable y posteriormente mantener una rentabilidad para evitar cualquier posible situación de riesgo.
6. Otro aspecto importante a destacar es la presencia de la cultura empresarial familiar en el propio seno de la empresa. Este concepto fue definido en el año 2003 por Sabater Sánchez, Ruiz Mercader y Carrasco Hernandez, quienes interpretaron la cultura empresarial familiar como una ideología fundamental seguida por la familia propietaria y caracterizada por las normas, valores y formas de actuar en la vida.

Tal y como se dedujo tras los estudios realizados por autores como Koiranen (2002), este tipo de cultura es un valor que ofrece una serie de activos intangibles estratégicos que son una fuente de ventaja competitiva, y además es una característica única de este tipo de empresas. En este sentido, en el año 1995 Gallo establece una distinción de tipos de empresa familiar considerando la relación familia-empresa seleccionando como variable analizada la cultura de dichas organizaciones. (ANEXO VII)

7. Este tipo de empresas muestra, en comparación con empresas no familiares, serias dificultades a la hora de encontrar recursos necesarios para el desarrollo

de su actividad. Este problema de obtención de recursos limita de gran modo la intencionalidad de las empresas familiares, sobre todo de aquellas que se encuentran dentro del concepto de PYME, de llevar a cabo un plan de crecimiento de la compañía.

8. Otra característica de este tipo de empresa es su percepción de la rentabilidad empresarial. Para las empresas no familiares este concepto hace referencia simplemente a la relación entre el beneficio obtenido y los recursos empleados para su obtención. Por otro lado, las empresas familiares tienen en cuenta a la hora de contabilizar esta variable factores como los avances tecnológicos o la propia situación de la empresa en un futuro. Se puede determinar que para estas empresas los beneficios son objetivos que se cumplen una vez alcanzados una serie de fines de carácter no económico.
9. Las empresas familiares toman una orientación colectiva en sus métodos de gestión de los recursos humanos. Esto quiere decir que en este tipo de organizaciones, los directivos consideran que es importante mantener a los empleados motivados y fieles a la empresa, ya que por ello se encontrarán dispuestos a aportar sus cualidades al beneficio de la empresa. Es el conocido sistema *win-to-win* donde ambas partes tanto trabajador como empresa salen ganando de esta relación. Por otro lado las empresas no familiares se fundamentan en el individualismo y donde los miembros únicamente trabajan para sí mismo, lo que sin duda es una evidente fuente de conflictos en la compañía.
10. Todas estas características nombradas anteriormente permiten explicar otra de las características importantes de las empresas familiares. El término *largo plazo* hace referencia a la voluntad, por parte de los directivos de las empresas familiares, de operar y desarrollar la actividad de la empresa en una visión de largo plazo. Esta visión a largo plazo influye y explica en cierto modo el resto de factores destacados en este apartado. Haciendo referencia a este término, los autores Miller y Le Breton-Miller (2006) destacan los fundamentos de esta visión a largo plazo de las empresas familiares con sus llamadas “Cuatro C’s”. (ANEXO VIII)

### 3.3. EMPRESA FAMILIAR VS EMPRESA NO FAMILIAR: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

En el presente apartado se va a realizar una descripción de aquellos aspectos, tanto positivos como negativos, que caracterizan a la empresa familiar frente a las empresas no familiares. A lo largo de las últimas décadas muchos autores han determinado que aquellos factores positivos o ventajas de las organizaciones familiares tienen su origen en la combinación de su propia organización interna como en el control familiar de la propiedad. Este binomio formado por estas variables permite la obtención de una serie de ventajas competitivas difícilmente imitables por otras empresas.

A continuación se enumeran las ventajas y desventajas que se consideran más importantes teniendo en cuenta las características señalas de este tipo de organizaciones en el apartado anterior:

#### a. Ventajas

1. Sentimiento de permanencia. Aquellas personas que forman parte de una empresa familiar muestran consigo un sentimiento de pertenencia y arraigo que les hace continuar en la búsqueda de resultados colectivo ante sus propios méritos personales. Sin duda, es una de las ventajas competitivas de estas organizaciones y se considera el nexo fundamental que determina el correcto funcionamiento de aspectos básicos como el trabajo en equipo o la implicación con la compañía.

Por otro lado las empresas no familiares deben hacer frente al problema de desarraigarse y falta de implicación de su personal. Así determinarán gran parte de su esfuerzo a corregir la creciente mentalidad de *pago por desempeño*.

2. Orientación al cliente. Parece extraño determinar que las empresas familiares se encuentran dirigidas en mayor medida que las empresas no familiares a la satisfacción de sus consumidores, sin embargo es un hecho contrastado. Las empresas no familiares basan el proceso de toma de decisiones en cálculos y números característicos de un mercado consumista, mientras que las empresas no familiares buscan de un modo más directo la consecución de la satisfacción del cliente como objetivo más importante.

3. Valores. Son los que conforman la identidad de cualquier empresa. En las empresas familiares hacen referencia a los principios establecidos por la familia fundadora y que son traspasados a generaciones futuras permaneciendo inalterables en el tiempo. Estos valores son aprendidos por los herederos mediante la observación de sus antecesores junto con la atmósfera creada en el ámbito empresarial y familiar. (ANEXO IX)  
Estos valores forman otra importante ventaja competitiva ya que son una parte innata de estas organizaciones y no suponen ningún tipo de coste o problema. Por el contrario las empresas no familiares no cuentan con unos valores definidos de estas características sino que varían con el tiempo y con los cambios en los distintos órganos de dirección.
4. Unión vida familiar y empresa. Para los fundadores de una empresa familiar la realización personal se encuentra altamente ligada con el porvenir de su empresa. La empresa condiciona su vida ya que a ella le destinan la mayor parte de su esfuerzo y de su tiempo.
5. Saber hacer: las empresas familiares cuentan con una serie de conocimientos y experiencia única para el desarrollo de su actividad. Este aspecto es conocido como el *know-how* que es traspasado a las generaciones futuras que aprenden estos conocimientos del mismo modo que sus antecesores lo hicieron.
6. Autonomía de actuación: al tratarse de organizaciones donde el control de la propiedad se encuentra en manos de miembros familiares, los directivos de empresas familiares cuentan con autonomía financiera y de toma de decisiones.
7. Rapidez y flexibilidad: las estructuras organizativas de las empresas familiares son menos rígidas y cuentan con menor grado de jerarquización, lo que aporta mayor rapidez al proceso de toma de decisiones acompañada de una positiva e ágil comunicación. Esta rapidez permite alcanzar una mayor eficiencia en la gestión.  
En cuanto a la flexibilidad es importante debido al entorno dinámico y cambiante en el que las empresas familiares se mueven. Este concepto engloba la flexibilidad estructural, de comunicación, y de toma de decisiones en su conjunto.

8. Lealtad y confianza: las relaciones familiares y la realización de distintos roles por diversos miembros en la empresa lleva a la consecución de un nivel de confianza óptimo. La empresa familiar se convierte en un *hogaren* la que habita una *familia laboral* y en donde el trabajo se humaniza más que en las empresas no familiares.

b. Desventajas

1. Sucesión. Es uno de los problemas más importantes de las empresas familiares en relación a las no familiares. Este proceso es complejo y no resulta fácil en ningún caso, no se considera que sea un simple cambio de puestos o de personas. Es uno de los principales problemas que se abordarán con más detalle en el tránscurso del proyecto.
2. Ámbito familiar en la empresa. En muchas ocasiones las relaciones familiares influyen negativamente en el desarrollo de las actividades de la empresa. Los sistemas de comunicación, actitudes y emociones del ámbito familiar son trasladadas a la empresa y originan estados de confusión y conflictos entre objetivos que repercuten en el rendimiento de la empresa.
3. Estructura indefinida. Del mismo modo que se ha señalado aspectos positivos de la estructura de las empresas familiares, es importante señalar también su carácter desordenado. En la mayoría de empresas familiares los miembros desempeñan distintos roles lo que dificulta la determinación de una estructura clara y genera imprecisiones de autoridad y responsabilidades.
4. Lazos familiares. En las empresas familiares se dan casos en los cuales las preferencias por los parientes hacen que estos ocupen puestos para los que en muchos casos no se encuentran cualificados. El término *nepotismo* hace referencia a estas preferencias familiares sobre las actuaciones corrientes de la empresa.
5. Resistencia al cambio y rigidez estructural. Los conocimientos adquiridos y el llamado *know-how* establecido en la empresa durante generaciones provoca síntomas contradictorios ante la introducción de

cambios en la estructura, en los valores de la empresa o en el modo de desarrollar su actividad.

6. Apalancamiento de cargos. Un sistema de *dirección autocrática* como se da en las empresas familiares, basado en la consideración de la palabra de los socios fundadores como ley suprema, establece en la empresa sentimientos de imprescindibilidad y mayor resistencia al abandono de los cargos, especialmente por parte de los directivos.

En este sentido en las empresas familiares no se cuestiona el poder del socio fundador, considerando a este como un poder absoluto en la empresa. Este tipo de dirección genera malestar y desilusión en la empresa ya que no se toman en cuenta las opiniones y sugerencias aportadas por el resto de miembros, y que en algunos casos, son los próximos dirigentes de la organización.

7. Conflicto personales. En las empresas no familiares se dan conflictos y problemas entre sus distintos miembros. Sin embargo, en las empresas no familiares este problema se engrandece mucha más debido a que no solo afectan las relaciones laborales, sino que además en el propio seno de la empresa también se ha de lidiar con problemas del ámbito familiar. Estas relaciones emocionales dificultan la definición de una estructura jerárquica basada únicamente en las relaciones familiares. Estos problemas óvidamente repercuten tanto en los resultados obtenidos como en el propio desarrollo de la actividad empresarial y por ellos las empresas familiares dedican gran cantidad de tiempo y esfuerzo a resolver estas dificultades.

### 3.4. ÓRGANOS DE GOBIERNO Y EL PROTOCOLO FAMILIAR

Todas las empresas y en especial las empresas familiares deben establecer determinados órganos de gobierno para la correcta gestión de sus organizaciones. Este proceso se conoce con el nombre de institucionalización de la empresa y se establece de acuerdo a las características propias de cada empresa.

Los órganos de gobierno de la empresa familiar se clasifican en función del ámbito al que hacen referencia dentro de la entidad. De este modo se diferencian las siguientes instituciones dentro del gobierno de una empresa familiar:

1. Consejo o Asamblea familiar. Es el órgano que representa el ámbito familiar dentro de la empresa. Se dedica a la gestión del patrimonio familiar, dirección del proceso sucesorio, y actúa de órgano intermediario entre los distintos ámbitos de la empresa.
2. Dirección y Consejo de administración. Representa la parte de la empresa donde se encuentran los intereses de la propia organización. Es la instancia en la que se toman las decisiones para el correcto funcionamiento de la empresa. Se encuentra formado por socios y directivos tanto de la familia como no, incluidos posibles socios externos a la empresa.  
Esta institución representa a la sociedad en el ámbito empresarial, diseña las estrategias a llevar en los mercados de actuación y establece los objetivos perseguidos a corto y largo plazo.
3. Asamblea de accionistas. Se encuentra formado por los propietarios de la misma. Sus competencias son puramente de carácter económico-financiero y entre ellas destacan la aprobación de las cuentas anuales o la designación de los miembros del Consejo de administración.

En cada una de las empresas los órganos de gobierno poseen unas características y competencias determinadas, pero todos ellos cuentan con una estructura similar a la señalada anteriormente. Por otro lado es importante señalar que este tipo de instituciones dentro de las organizaciones no serían útiles de no contar con un determinado protocolo familiar, concepto que se aborda con más detalle a continuación.

El *protocolo familiar* trata de un sistema establecido cuyo objetivo es garantizar la continuidad de una empresa familiar, de tal modo que en él se determinan las relaciones

presentes y futuras entre los miembros de una organización y la reglamentación adecuada para el problema de la sucesión tan característico en este tipo de empresas. El protocolo familiar se define como aquellas normas que clasifican la misión y valores de una familia empresario, así como establecer normas de interacción entre ambos bandos (Gallo y Amat, 2004).

En relación con el “*Modelo de los tres Círculos*” (J.Davis y R.Taguiri, 1996) se determina que el protocolo familiar es un documento *ad hoc* en el cual se relaciona el entorno familiar con los otros dos destacar por estos autores: propiedad y empresa. Algunas razones por las que se considera beneficios establecer un protocolo familiar son:

- a. Ayuda a tener una imagen de la propia cultura de la empresa, y además es un medio que sirve para evitar conflictos y guía de posibles soluciones.
- b. Mantiene cohesión y tranquilidad en la estructura familiar.
- c. Determina los objetivos perseguidos por la organización.
- d. Da solución al grave problema de sucesión, estableciendo en él un mecanismo a seguir ante este problema.
- e. Combina los intereses de los tres tipos de ámbitos que interactúan en las empresas familiares.
- f. Es un gran regulador del patrimonio de la empresa y facilita en gran medida la gestión de los recursos y la actividad empresarial.

El protocolo familiar debe ser elaborado de un modo pausado y constante ya que no es un sistema de reparación de conflictos, sino que establece las bases para que en un futuro no se produzcan estos problemas. A pesar de que son las propias características de las empresas las que definen el protocolo familiar, autores como Gallo y Amat, 2004 definieron una serie de aspectos comunes que aparecen en todos ellos. (ANEXO X)

El óptimo desempeño de su papel será consecuencia de su cumplimiento por parte de todas las partes implicadas y de un buen sistema de comunicación que facilite su desarrollo. Las empresas familiares que cuentan con un protocolo familiar cuentan con una estructura mejor definida y afrontan problemas como la sucesión de una manera más eficiente que las organizaciones que no disponen de él.

#### **4. DESAFIOS Y RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

En este apartado del trabajo se van a exponer los retos más significativos a los cuales tiene que hacer frente una empresa familiar. Es importante señalar el concepto de *Reto* ya que para muchos autores estos desafíos que deben de paliar estas empresas tienen un carácter cíclico. Posteriormente se abordarán dos de estos grandes retos: el desafío de sucesión y la conciliación vida laboral y familiar.

Esta decisión sobre en qué tipo de retos profundizar más en la investigación tiene relación con mis inquietudes personales propias. Con el objetivo de realizar un análisis del caso práctico que finalizará el proyecto se ha encontrado conveniente profundizar en los dos retos señalados, elaborando una explicación teórica que ayudara en la comprensión del posterior caso. Por otro lado, ambos retos cuentan, dentro de la cultura académica de la empresa familiar, con una importante reputación e importancia en su posición desaceleradora de este tipo de estructuras empresariales.

Para la descripción de estos retos se ha observado la publicación del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) que hace referencia a los retos fundamentales que una empresa familiar se debe enfrentar en la actualidad, junto con otras publicaciones de autores relacionadas de donde se señalan: sucesión o continuidad generacional; internacionalización; incremento de su dimensión; profesionalización; volatilidad del entorno; innovación tecnológica e industrial; y, el proceso de separación vida laboral y familiar.

1. Sucesión o Continuidad generacional: El proceso de sucesión tanto de la propiedad como especialmente de la dirección es uno de los momentos más críticos de cualquier empresa familiar, así como uno de los que más atención ha recibido por parte de consultores, académicos y empresarios. Con referencia al modo de transmisión de la propiedad, 2 de cada 3 empresas todavía no tienen planes al respecto según datos de IEF. Estos últimos estudios también reflejan que únicamente un 50% de las empresas familiares consigue sobrevivir a una segunda generación y este porcentaje se reduce hasta un 15% en cuestión de una posible tercera generación. Por otro lado la edad media de las empresas familiares es aproximadamente 10 años inferior a aquellas que hacen referencia a empresas no familiares, realidad que se encuentra relacionada con los problemas de sucesión en los que posteriormente se profundizará.

2. Internacionalización. En los últimos años las empresas, tanto familiares como no familiares, se han lanzado a la búsqueda nuevos mercados debido al proceso de globalización y a la apertura de los mercados actuales. Este proceso de internacionalización es en muchos casos imprescindible para la supervivencia de la organización ya que muchas de estas empresas familiares disponen de la condición de PYMES y muchas de estas no cuentan con los recursos o la capacidad para competir en un entorno tan volátil como el que se da en la actualidad.

En la publicación del Instituto Nacional de Estadística (INE) del año 2015 sobre la empresa familiar en España, que cuenta con una muestra de 142.000 sociedades, muestra una serie de datos que reflejan la situación de la empresa familiar española ante este reto: la mayor parte de las ventas realizadas por empresas familiares españolas se realiza a mercados regionales (60,4%) y sólo un 11,3% representan las ventas a mercados internacionales. En cuanto a la forma de internacionalización más utilizada es la exportación que representa un 86,8% de la muestra seleccionada.

Como se muestra en el estudio analizado, la internacionalización es uno de los mayores retos a los que tiene que hacer frente la empresa familiar. Además esta condición *familiar* dificulta esta tarea con gravedad debido a que este proceso requiere unos costes de financiación elevados que muchas empresas no están dispuestas a asumir, y además, las empresas familiares cuentan con una relación particular con su entorno geográfico y social, que en muchas ocasiones dificulta el crecimiento y el alejamiento de las raíces de la empresa. Por otro lado los roles dentro de estas empresas se solapan y hacen de sus estructuras organizaciones flexibles que dificultan su expansión al exterior.

La empresa familiar deberá adaptarse a este entorno cambiante si desea lograr un proceso de internacionalización vital para la organización. La longevidad y el porvenir de estas empresas se encuentran en manos de los fundadores y

directivos de las empresas familiares quienes deberán formarse y dejar atrás los miedos para creer en proyecto.

3. Incremento de su dimensión. El estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar llamado “*La dimensión empresarial como factor de competitividad*” refleja como el tejido empresarial español se encuentra atomizado. Del total de empresas en el país solo el 0,7% disponen de una plantilla de más de 50 trabajadores. De este modo se deduce claramente que las PYMES y microempresas constituyen más del 99% de las empresas en España, dentro de las cuales se encuentran la mayor parte de empresas familiares.

Las empresas que cuentan con mayor tamaño son más dinámicas y se adaptan mejor a los cambios en el entorno. Sin embargo, las empresas familiares debido a su temor ante las nuevas fuentes de financiación y sus condiciones y a la negativa ante la posible entrada de socios externos a la familiar construye una barrera que impide incrementar el tamaño de estas organizaciones.

En abril de 2017 el Instituto de Empresa Familiar (IEF) plantea 50 reformas para incrementar el tamaño de este tipo de sociedades. Son reformas orientadas además a la mejora de aspectos como la competitividad, la internacionalización o el crecimiento de las empresas familiares.

4. Profesionalización. Este concepto hace referencia a la capacidad que deben de tener las empresas de alejarse del ámbito familiar para orientar su actividad en un sentido más empresarial. Es un proceso complejo ya que en las empresas familiares surgen dudas y miedos a la hora de alejarse del modo diseño por el fundador o a la hora de introducir mejores profesionales en la empresa ajenos a la familia.

Este proceso de profesionalización es consecuencia de una serie de factores entre los cuales se pueden destacar los siguientes: el incremento de su tamaño que dificulta la dirección por parte de los socios fundadores, el entorno competitivo o la incapacidad de los miembros de la familia para dirigir la

gestión y la dirección de la empresa. Autores como J.A.Davis sostenta que el proceso de internacionalización de este tipo de organizaciones debe estar bajo la búsqueda de seis pilares fundamentales. (ANEXO XI)

En los últimos años muchas empresas familiares están tomando fuertes medidas para combatir este reto tan importante. Las reacciones más empleadas por estas organizaciones son la inclusión de miembros externos en sus organizaciones o una mejora en la formación de sus empleados familiares que cuentan con una mejor preparación.

5. Volatilidad del entorno. Todas las empresas se enfrentan a los cambios que se producen en el entorno. En los últimos años estos cambios se han sucedido con más frecuencia y es un fenómeno que va evolucionando con el paso de los años y que se espera que nunca se vea interrumpido. La empresa familiar debido a su menor tamaño y su rigidez se encuentra en muchas ocasiones en una situación de imposibilidad de actuación antes estos cambios lo que resulta sin duda una de las causas más importantes de mortalidad de este tipo de organizaciones, dicha mortalidad ha sido de un 18,3% durante los años de crisis donde el entorno ha experimentado fuertes cambios según publica el Instituto de Empresa Familiar (IEF).
6. Innovación tecnológica e industria. Tanto las empresas no familiares como familiares cuentan en España con una escasa inversión en investigación y desarrollo (I+D) y en las tecnologías de la información y conocimiento (TIC). La productividad es inferior a países de similares características como Francia, debido principalmente a esta escasez de recursos orientados a investigación.

Del mismo modo que para otros retos de la empresa familiar, este tipo de organizaciones ven agravado este problema debido a su dificultad para acceder a fuentes de financiación o a su negativa ante la llegada de socios externos a la compañía.

7. Separación vida laboral- vida familiar. Sin duda es uno de los retos que mayor importancia tiene en las empresas familiares, ya que en este tipo de

organizaciones de interrelacionan estos dos ámbitos: familiar y empresa. Definir correctamente los roles de cada miembro y establecer un equilibrio entre ambas partes supone establecer un escenario beneficioso para el correcto desarrollo de la empresa y la familia. En las empresas familiares se deben crear entornos laborales estructurados con el fin de paliar las consecuencias de cambios en las relaciones familiares o sociales.

#### 4.1 RETO DE LA SUCESIÓN EN LA E.F:

Cualquier tipo de empresa tiene que hacer frente al complejo reto del proceso de sucesión y las empresas familiares deben afrontarlo con un carácter más significativo. Este proyecto sucesorio afecta a otros retos de la empresa familiar como el crecimiento de la empresa o la adaptación al entorno, y por estos motivos muchas de las organizaciones familiares no consiguen sobrevivir al socio fundador.

Dos características de las empresas familiares consideradas como fortalezas de este tipo de organizaciones, y que influyen en el proceso de sucesión son la *unidad* y el *compromiso*. La primera de ellas hace referencia a la voluntad de mantener la familia y continuar unidos, mientras que el compromiso es la voluntad de dedicación intensa, de sacrificio personal que posee una persona. Estas fortalezas ayudan en la sucesión de la empresa familiar y hacen posible que este proceso sea éxitos. Por otro lado, las empresas que no sepan gestionar del modo adecuado estos factores pueden ver transformado estos factores en debilidades tales como la *desunión* y la *abstención*. (Gallo, 1998)

En la mayoría de empresas familiares el proceso de sucesión se realiza con posterioridad a lo que hubiese sido conveniente. Las razones por las cuales se produce este retraso son fundamentalmente: una situación en la que el predecesor, quien es el pilar de la empresa, considera que aún no ha llegado el momento de plantear este proceso de un modo definitivo, y otra situación en la que los sucesores no se consideran lo suficientemente preparados o cualificados para asumir dicha responsabilidad. Es por estas razones por las que además de la rapidez y la planificación de este proceso, la sucesión debe entenderse como un proceso natural y necesario para la supervivencia de la organización y su adaptación al medio.

La definición más reciente y que mejor se adapta a la empresa familiar del concepto de sucesión es la aportada por el autor Trevinyo en el año 2010: “*es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslanan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación*”.

Una vez definido el concepto de sucesión se van a desarrollar los impactos que genera en una organización de carácter familiar. Estas consecuencias han sido destacadas por autores como Araya en 2011 o Gallo en 1998 y fueron recogidas en una publicación del año 2012 por una revista de investigación. Las consecuencias originadas en las empresas familiares más relevantes son:

1. Selección del nuevo líder. Se trata de un proceso complejo en el cual el fundador debe determinar quién será la persona que lidere la empresa tras su retirada. Para ello deberá realizar un perfil idóneo del sucesor, teniendo en cuenta aspectos como: habilidades, capacidades, formación académica, experiencia laboral, etc.

En muchas ocasiones la ausencia de un sucesor que se acoja al perfil buscado por el fundador provoca que este proceso se alargue o incluso la búsqueda de otro tipo de perfil, tanto fuera como dentro de la empresa rompiendo así una de las características fundamentales de este tipo de organizaciones. Otro tipo de problemas que pueden afectar en el proceso de selección del nuevo líder pueden ser entre otras la desconfianza en los sucesores, falta de iniciativa en los candidatos o las visiones muy distintas entre el sucesor y el actual líder de la empresa.

2. Resistencia al cambio. Esta consecuencia hace referencia a las barreras implantadas por la familia y por sus miembros ante cambios producidos en su entorno y en su empresa. En este sentido se relaciona esta resistencia al cambio con la profesionalización de la organización, entendiéndose esta relación como la negativa de los miembros de una empresa familiar ante la llegada de socios o

empleados externos a la familia pero con una mejor preparación para el desempeño de sus funciones.

Por otro lado la resistencia más característica del proceso de sucesión en una empresa familiar es la llevada a cabo por el fundador quién no acepta su retirada de la empresa y por tanto no lleva a cabo la sucesión de una forma planificada y correcta. Esta resistencia del fundador viene precedida por un estilo de dirección personalista en donde el socio fundador es quien toma la mayor parte de las decisiones, además aparecen ciertos miedos relacionados con la pérdida de su posición tanto laboral como familiar: miedo a la merma de liderazgo y el miedo al futuro y su inseguridad.

3. Deterioro de las relaciones familiares. El proceso de sucesión ocasiona grandes problemas en el entorno familiar de las empresas de estas características. Uno de los principales motivos es la elección del fundador del próximo líder de la empresa. Para realizar esta elección debe desestimar a otros candidatos que generalmente se encuentran en el mismo rango familiar que el elegido. Por este motivo, el proceso de selección debe regirse por aspectos racionales e intentando dejar el ámbito familiar a un lado, buscando la elección más beneficiosa para la empresa.

Otro de los grandes motivos que ocasiona este deterioro son las tensiones surgidas entre los propios miembros de la familia que optan a ser los próximos sucesores. Estas tensiones surgidas en muchos casos por la inferioridad sentida por aquellos sucesores rechazados para el cargo supone el empeoramiento de las relaciones tanto entre sucesores como con el fundador, ya que nacen pensamientos especulativos sobre su elección.

4. Superposición de roles. Con el proceso de sucesión se genera una nueva estructura en la empresa lo que lleva a un nuevo posicionamiento de los miembros de la familia en la empresa, pero también en el entorno familiar. El socio fundador debe adaptarse a su nueva condición e interpretar como afecta esta retirada en la empresa a su ámbito familiar, por otro lado los sucesores

deberán encajar su nueva posición aceptando sus nuevas responsabilidades y esforzándose para que este proceso sucesorio se lleve a cabo con éxito.

Es cierto que es difícil afirmar la existencia de un guion básico o receta a seguir en un proceso tan complejo como es la sucesión en las empresas familiares. Sin embargo, en los últimos años autores como M.Guinjoan y M. María Llaurador establecen una serie de pautas a seguir por las empresas para evitar errores en la sucesión y sus posibles consecuencias anteriormente desarrolladas. (ANEXO XII)

A continuación se presentan las estrategias más utilizadas por aquellas empresas familiares que han realizado procesos de sucesión de una manera exitosa.

a) Formación de un Consejo Familiar. Su creación es muy aconsejable ya que será el órgano que intervenga ante el nacimiento de problemas relacionados con la sucesión. Su composición dependerá de la situación propia de la empresa, sin embargo la más común es la formada por: fundador, sucesor, abogado familiar y un facilitador.

Una de las responsabilidades más importante del consejo familiar es la elaboración del *Protocolo Familiar* que actúa, como ya se explicó en el capítulo 2 de este proyecto, como una constitución dentro de la propia empresa.

- b) Proceso de selección del sucesor. Elaboración de un perfil idóneo que se ajuste a las necesidades buscadas por el predecesor. En las últimas décadas existen teorías que afirman la capacidad del hijo menor como mejor opción en este proceso de sucesión (Drozdow, 1989) y otras teorías que igualan la capacidad de los sucesoras femeninas frente a los varones (Kaye, 1992). Se han recogido las variables más importantes a tener en cuenta en la elaboración de un perfil de selección. (ANEXO XIII)
- c) Ayuda Psicológica. Este tipo de actuaciones es poco empleado por parte de las empresas familiares ya que consideran que no es conveniente recurrir a un profesional del ámbito de la psicología para llevar a cabo la sucesión en su empresa. Este profesional ajena a la empresa debe detectar habilidades y

aptitudes ocultas en el sucesor, al mismo tiempo que ayuda al predecesor en este proceso de cambio para mantener la estabilidad en la organización.

- d) Formar una sociedad de negocio. Este tipo de sociedades están formadas por un socio familiar y otro ajeno a la familia, es decir, los sucesores son un miembro familiar junto con un socio externo. Este tipo de estrategias tienen la ventaja de poder aprovechar los recursos y capacidades que el miembro externo es capaz de traer a la empresa y de este modo se asegura la continuidad de la empresa familiar. Es una estrategia complicada debido a que surgen problemas debido a la aceptación de los miembros familiares a la entrada en su entorno de un socio ajeno a ellos y por lo tanto, pueden generar controversias y disputas entre ellos.
- e) Retiro parcial del predecesor. En este sentido es importante definir el concepto de “eutanasia corporativa” desarrollado por L.Danco en 1982: *“acto del fundador de “matar” el negocio que ama al no realizar una planeación del futuro de la empresa de forma clara y viable”*.Este término hace referencia a la negativa del predecesor por retirarse del negocio de su vida.

En los últimos años con el incremento de la esperanza de vida y la mejora de la salud de la población originan el nacimiento del fenómeno de *retiro parcial* del director. Este proceso se alarga durando más de cinco años hasta la retirada total del líder de la organización. Es una de las mejores opciones para aquellos casos en los que se disponía en la empresa de una estructura personalista.

- f) Establecer una estructura de comunicación abierta. Una estructura de comunicación que permita solucionar los problemas familiares y ayude al diálogo entre los miembros es fundamental en cualquier proceso sucesorio. De este modo se consigue un ambiente donde la lealtad y la honestidad se convierten en los valores representativos de las relaciones familiares y de empresa. Esta capacidad de comunicación honesta y simple puede convertirse incluso en una ventaja competitiva para las empresas de este tipo de estructura.

- g) Elaboración de una administración interina. Se da en los casos en los que los sucesores no han participado en la empresa y existe riesgo o temor a que el predecesor fallezca. En este caso un miembro del consejo directivo es quien asumiría el control de la empresa hasta la decisión de los sucesores, ya bien fuese de vender la organización a un socio externo o la decisión de hacerse con el control de la empresa a pesar de su escaso interés hasta el momento en ella.
- h) Uso adecuado de las compensaciones. En el caso de la empresa familiar, las compensaciones y remuneraciones pueden originar controversias entre los distintos miembros de la organización. En este sentido, un trato preferente reñido con los objetivos conseguidos o esfuerzos desarrollados establecen tiraneces y sentimientos negativos tales como frustración o envidia en el entorno familiar que afecte al desarrollo de la organización.

El proceso de sucesión posee unas características determinadas en función de la empresa que lo desarrolle. Sin embargo, existe una estructura, respaldada por autores como Gallo, que todo proceso sucesorio debe seguir para alcanzar el éxito en el proceso:

1. Desarrollo del plan de sucesión. Se trata de la primera fase del proceso en la cual se diseña la estructura y la ruta a seguir en la sucesión de la empresa. Esta etapa debe comenzarse con anterioridad a la retirada del predecesor, es decir, no se debe retrasar el proceso sino que debe ser un camino planificado y meditado con años de elaboración. Toda la acción de esta primera fase recae sobre el socio fundador, quien establecerá las bases de actuación y pasos a seguir en las posteriores etapas.
2. La preparación de los sucesores. Proceso de elección del candidato que sucederá al fundador de la empresa ajustándose al perfil buscado para dirigir la organización. En esta primera etapa tanto el sucesor como el socio fundador comparten el protagonismo del proceso durante un largo periodo de tiempo ya que el proceso de formación de los sucesores de una empresa puede durar años de preparación y práctica. Es la fase del proceso de sucesión en donde los costes

asociados a este proceso son más elevados ya que la formación del sucesor y el tiempo invertido suponen costes elevados tanto monetarios como emocionales en ambos protagonistas.

3. Traspaso de poderes: fundador-sucesor. Fase en la que el sucesor adquiere la posición para la cual se ha preparado y donde el predecesor reconoce su liderazgo y su nueva posición familiar. Se conoce como la etapa en la que se entrega la empresa de una mano a otra. La duración de esta fase varía en función del tamaño de la empresa familiar, sin embargo, se estima que para que esta entrega de poder sea efectiva debe perdurar en el tiempo por encima de los doce meses. Otro aspecto importante en este momento del proceso es el volumen de tiempo y recursos invertidos, los cuales hacen considerar que una mala planificación de este proceso de sucesión o una mala ejecución del mismo supondrían grandes problemas para la empresa.
4. La jubilación y retiro del predecesor. Es la última fase del proceso en la cual el socio fundador deja la gerencia y la dirección de la empresa para ser sustituido por su sucesor. Se considera como la etapa que da comienzo a una nueva generación dentro de la propia empresa y puede prolongarse en el tiempo hasta la salida definitiva del predecesor. El protagonista de esta etapa es el socio fundador quien debe adaptarse a su nueva vida, es en este sentido, donde pueden aparecer los grandes conflictos familiares del proceso de sucesión.

#### 4.2 RETO CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR – LABORAL:

La conciliación de la vida familiar y la vida laboral es uno de los grandes retos a los que las empresas deben hacer frente en el siglo XXI. En las últimas décadas los cambios demográficos, culturales y socioeconómicos, así como la incorporación de la mujer al mercado laboral, han traído consigo la necesidad de analizar este problema desde un punto de vista más relevante especialmente en el caso de las empresas familiares quienes deberán establecer un entorno laboral estructurado para evitar repercusiones en la actividad empresarial.

El concepto de conciliación vida familiar, laboral y personal fue definido en el año 2009 por el autor Marín, definición considerada como una de las más idóneas para ese término en la actualidad: “*un conjunto de acciones sociales, institucionales y empresariales cuyo objetivo es el desarrollo de una sociedad más igualitaria y justa. Es un modo de organizar el entorno laboral que facilita a hombres y mujeres la realización del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares*”.

En la empresa familiar es común que se produzca un conflicto de roles debido a una indebida planificación conciliadora entre los distintos ámbitos que la confortan generando problemas y tensiones entre los miembros. Este tipo de problemas pueden originarse por tres causas distintas: (Greenhaus y Beutell)

1. Tiempo. Los miembros dedican demasiado tiempo a la empresa, especialmente los directivos a quienes su vocación y esfuerzo por sacar a delante su organización les hace olvidarse de la atención a su familia y a su ámbito personal.
2. Conducta. Estos problemas de conciliación generan en muchos casos conductas y sentimientos inapropiados que debilitan las relaciones internas y castigan el correcto desarrollo de la organización.
3. Tensión. Debido al exceso de horas trabajadas y a la única dedicación orientada a la empresa, es común que se originen situaciones de estrés que se trasladan al ámbito familiar generando conflicto o incluso problemas familiares y de salud.

Para resolver estos conflictos que pueden surgir en las empresas se deben llevar a cabo una serie de prácticas que evitarán conflictos relacionados con la conciliación y favorecerán las relaciones internas. Sin embargo, antes de ellos se considera conveniente desarrollar los beneficios que aportaría este tipo de acciones para evaluar su importancia y relevancia. Se distinguen dos grandes grupos: beneficios para la empresa, y beneficios para el trabajador. En cuanto a los primeros destacan:

1. Enriquecimiento de la cultura laboral. Al por en práctica políticas de conciliación de la vida laboral y familiar se produce una mayor integración e igualdad entre géneros. De este modo se desarrollan distintos puntos de vista y opiniones que favorecen el capital intangible de la compañía.

En cuanto a la igualdad de géneros es importante señalar su papel en las últimas décadas en España. Durante estos años se ha producido la incorporación de la mujer a la jornada laboral remunerada, lo que supone una doble carga para ellas ya que en la mayor parte de las familias, son las mujeres las encargadas de las responsabilidades familiares y domésticas. (ANEXO XIV) Este hecho perjudica la calidad de vida de este género que repercute en su entorno familiar, con las políticas de conciliación se persigue repartir el peso de las actividades tanto familiares como laborales para establecer una mayor igualdad entre géneros.

2. Mejora de la imagen corporativa de la empresa. Las políticas de conciliación son un factor clave en las políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) tan valoradas por la demanda en el mercado. Además las empresas que llevan a cabo estas son un referente frente a sus competidores y cuentan con una ventaja competitiva que favorece su imagen y prestigio. Estas estrategias pueden ayudar también a resolver problemas internos de la organización como retener el talento o aumentar la motivación de los trabajadores.
3. Mejora del clima familiar y laboral. La existencia de políticas conciliadoras permite reducir los conflictos de roles y a su vez consigue establecer una estabilidad entre el ámbito familiar y el laboral. De este modo los trabajadores se

encuentran más satisfechos en su puesto de trabajo y se contribuye a la mejora del clima laboral a favor del correcto desarrollo de la actividad.

4. Reducción de costes. Las políticas de conciliación permiten disminuir dos costes importantes para las empresas: coste de reincorporación al trabajo y de interinidad. Esto se debe a la reducción del número de bajas o de excedencias se ve reducido y de este modo se consigue evitar unos costes elevados para la organización.
5. Reducción del absentismo laboral. Fuertemente ligado con la reducción de costes debido a las prácticas de conciliación, el absentismo laboral se produce en la mayor parte de ocasiones por el conflicto originado entre las obligaciones familiares y laborales de un empleado. Con estas prácticas se da solución a estos problemas sin la necesidad de ausentarse del puesto de trabajo. Este tipo de beneficio también mantiene relación con la mejora del compromiso de los empleados con la empresa.
6. Atraer el talento y conseguir su retención. El capital humano de una organización es uno de los activos más importantes y mantenerlo en la empresa es vital para su futuro. Las políticas de conciliación de vida familiar y laboral contribuyen a retener a sus trabajadores, considerando este hecho como una fuerte ventaja competitiva y reducción también algunos costes como los de rotación o de formación de nuevos empleados. Por otro lado, los trabajadores más cualificados consideran más importantes estas políticas que otro tipo de retribuciones lo que posiciona a estas empresas por delante de las ofertas laborales del mercado.
7. Incremento de la productividad. Surge como consecuencia de los anteriores y muestra la necesidad de estas políticas conciliadoras para el buen desarrollo de la actividad de una compañía. Los resultados de una empresa dependen en gran medida del clima en la que los trabajadores desarrollan sus labores y en marco en el cual se desenvuelven las relaciones entre sus miembros.

Por otro lado, los beneficios relacionados con los empleados de las empresas que ponen en práctica las políticas conciliadoras son:

1. Incremento satisfacción laboral y motivación. Los empleados consiguen desarrollar su trabajo de un modo más ameno y encuentran una razón más a la estrictamente económica para acudir a su puesto de trabajo. Unos trabajadores motivados benefician tanto a la empresa como al propio trabajador quien relacionara su labor en la empresa como una parte primordial en su propia vida personal.
2. Autorrealización personal. Las políticas de conciliación permiten a los empleados desarrollarse en los distintos ámbitos y tareas de su vida, tanto profesional como personal. Esto repercute en la empresa debido a que los empleados al disponer de esta plena satisfacción cuando se encuentren en su horario laboral dedicaran toda su capacidad a la realización de sus tareas laborales.

Por otro lado, el ser humano tiene innato la necesidad de reproducirse sin embargo en las últimas décadas ha descendido el número de nacimientos en España. (ANEXO XV) Este hecho ligado con el retraso de la edad media de maternidad encuentra una explicación en la falta de ayudas y políticas conciliadoras por parte de las empresas que faciliten a sus empleados la formación de una familia, ya que es una parte de su autorrealización personal.

3. Mayor tiempo personal de disfrute familiar. Con estas medidas de conciliación de vida familiar y laboral se respeta la intimidad del empleado, intentando incrementar el tiempo que este pasa con su familia y disfrutando de su ámbito más familiar y personal. En este sentido medidas como la creación de una bolsa de horas o la implantación de la jornada europea común favorecen la consecución de estos objetivos. (ANEXO XVI)

Una vez explicados los beneficios del establecimiento de un plan de medidas de conciliación (PMC) es importante señalar las fases de este tipo de proceso (ANEXO XVII), así como determinar un conjunto de buenas prácticas de conciliación

consideradas como más importantes que sirvan de inspiración a los lectores (ANEXO XVIII).

## 5. CASO PRÁCTICO EMPRESA FAMILIAR: SUMINISTROS INDUSTRIALES VIII MILLA, S.L.

En este apartado se va a realizar un análisis de una PYME familiar (SUMINISTROS INDUSTRIALES VIII MILLA, S.L) con el objetivo de realizar una labor de consultoría, identificando los retos a los que se enfrenta dicha organización por ser una empresa de estructura familiar. Además se detallarán una serie de propuestas para dar solución a estos problemas según la teoría analizada a lo largo del presente proyecto.

La historia de esta empresa se puede determinar que ha sido el resultado del trabajo constante de la vida de una persona, su fundador D. Luis Javier Gómez Berned. En su juventud esta persona trabajó en otra empresa familiar (SUMINISTROS COGULLADA, S.L) bajo las órdenes de un familiar directo, sin embargo tras una consecución de problemas familiares y desencuentros entre ambos miembros de la familia, D. Luis Javier decide emprender un nuevo negocio bajo el nombre de SUMINISTROS UTEBO.

En esta segunda etapa de su vida laboral encuentra apoyo en dos de sus grandes clientes de la antigua empresa en la que trabajaba. Es de este modo por el cual consigue crear su primer negocio. D. Luis Javier con ayuda financiera de dos socios externos consigue crear por tanto SUMINISTROS UTEBO donde en su plantilla de cinco trabajadores aparece una figura familiar, su cuñado D. Manolo Gómez Girol. La dirección de esta empresa estaba formada por tanto por tres sujetos, dos de los cuales realizaban únicamente la tarea de socios capitalistas y por otro lado se encontraba D. Luis Javier quien se encargaba de la gestión diaria de la empresa y quien no disponía de la mayoría accionarial para la toma de decisiones.

A mediados de la década de los 90 surgen controversias y distintos problemas entre los socios de la empresa. Es en este momento cuando D. Luis Javier decide iniciar un nuevo proyecto impulsado por su afán de mejora y ganas de evolucionar. Para su nueva idea de negocio necesita personal de confianza y propone a los empleados de SUMINITROS UTEBO que le sigan en nuevo proyecto, y cambio, pasarán a ser socios participativos de la nueva organización. Esta propuesta surge efecto y le acompañan dos empleados

(su cuñado: D. Manolo Gómez Girol y una administrativa externa: Esther) que pasarán a ser socios de la nueva empresa, teniendo D. Luis Javier la mayoría accionarial tal y como se estipulo en su condiciones iniciales.

De este modo nace en 1997 SUMINISTROS INDUSTRIALES VIII MILLA, S.L. (ANEXO XVIII) integrada por un socio mayoritario (D. Luis Javier) y otros dos socios (D. Manolo y D. Esther). Con el trascurso de los años la empresa crece y aumenta su número de empleados a cinco. Sin embargo, en el año 2008 D. Luis Javier impulsa el traslado de local, pasando de un local de pequeña capacidad en el centro de la ciudad de Utebo a una nave industrial acondicionada para desarrollar en mejores condiciones su actividad. Esta decisión no es apoyada por todos los socios y D. Esther vende su participación en la empresa a D. Luis Javier, quien aumenta su poder llegando a disponer de un 65% de la compañía. Desde este momento y hasta la actualidad la empresa queda en manos de D. Luis Javier y su cuñado D. Manolo.

A pesar de los años de crisis y el momento en el que se decidió invertir en la nueva localización, la empresa tal y como argumenta su socio director: “*consigue mantenerse y hoy en día da para mantener seis puestos de trabajo, eso es lo más importante*”. En el año 2015 se incorpora a la empresa la hija mayor de D. Luis Javier, confortando la plantilla de seis empleados. D. Cristina Gómez Gómez, hija del socio, termina la carrera de periodismo pero tras años de malas experiencias laborales y decisiones personales entra a formar parte de la empresa familiar no siendo esta su opción más deseada.

En la actualidad, los socios de la empresa viven dos realidades distintas: por un lado D. Manolo no cuenta con el suficiente interés para ponerse al frente de la compañía y no cuenta con la involucración necesaria para un negocio, sino que desarrolla un mero papel de empleado. Y en el otro lado se encuentra D. Luis Javier quien realmente es quien lleva todo el peso de la compañía y es gracias a él por quien aún sigue abriendo sus puertas. Sin embargo, D. Luis Javier se acerca a la edad de 60 años y no cuenta con la misma energía de su juventud ni con los conocimientos necesarios para revivir una empresa en la actualidad.

En cuanto a sus sucesores naturales, D. Cristina Gómez Gómez y D. Javier Gómez Gómez no cuentan con planes de sucesión para entrar en la empresa familiar. La

primera a pesar de trabajar actualmente en la empresa desea en un futuro desempeñar labores relacionada con sus estudios, y por otro lado, D. Javier quien se encuentra terminando sus estudios de dirección de empresas pero no cuenta con motivación e interés por esta materia, y desea dar un vuelco a su vida tanto personal como laboral, impulsado por su juventud.

En cuanto al resto de empleados de la empresa muestran deseos de cambios en la compañía, impulsando distintos planes de conciliación de su vida personal con el desarrollo de su actividad laboral.

Una vez explicada la historia de la organización y la situación que vive en la actualidad se va a proceder a la descripción del proceso de investigación que se ha llevado a cabo con el objetivo de obtener información valiosa para conocer mejor la empresa y para poder elaborar conclusiones que cuenten con cierto rigor y validez.

En primer lugar se ejecutó un *proceso de recogida de información* para el cual se llevaron a cabo métodos cualitativos como la entrevista personal y otros métodos cuantitativos como los modelos de autoevaluaciones. Con este proceso se pretende establecer una visión más completa de la organización.

En segundo lugar se inicia un *periodo de análisis de datos*. Tras el proceso de recogida de información se analizan los resultados obtenidos con el objetivo de determinar resultados concretos de estos métodos de recogida de información realizados.

Una vez analizada la información adquirida se *redactan las conclusiones* finales teniendo en cuenta los aspectos característicos de las organizaciones familiares expuestos anteriormente para determinar la situación de la empresa frente a su condición familiar.

Por último se elaboran una serie de acciones propuestas a la empresa como *planes de actuación* ante su situación en la actualidad y como remedio ante los problemas y adversidades característicos de este tipo de organizaciones.

## 1. Proceso de recogida de información.

En esta etapa se han llevado a cabo dos sistemas de recogida de información: por un lado una entrevista personal realizada por todos los miembros de la empresa tanto familiares como no familiares y cuya estructura queda recogida. (ANEXO XX)

Por otro lado entre los distintos modelos de autoevaluaciones aplicables a las empresas familiares se ha decantado en este trabajo por el uso del modelo diseñado por Gonzalo Gómez Betancourt que permite determinar si una empresa se encuentra sumergida en una de las seis *trampas de carácter familiar* que considera existentes. (ANEXO XXI).

Estas herramientas de recogida de información y análisis de la empresa familiar han sido seleccionadas debido a la rapidez y sencillez que presentan ambos para llevarlos a cabo. Con la entrevista personal el objetivo es obtener una información directa y lo más objetiva posible sobre el pensamiento de los miembros de la empresa, mientras que con el modelo de evaluación de D. Gonzalo Gómez Betancourt se pretende señalar que tipo de errores se cometen en la empresa actualmente debido a su condición o carácter familiar.

## 2. Análisis de datos obtenidos.

Los resultados contraídos de la entrevista personal realizada a la totalidad de miembros de la empresa se detallan de la siguiente manera. (ANEXO XXII). Por otra parte atendiendo al modelo aplicado según D. Gonzalo Gómez Betancourt la empresa SUMINISTROS INDUSTRIALES VIII MILLA, S.L se encuentra inmersa en las trampas 3<sup>a</sup> y 5<sup>a</sup>, “confundir los lazos de afecto con lazos contractuales” y “confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección” respectivamente.

### 3. Conclusiones.

Tras analizar los datos obtenidos se puede determinar que la mayor parte de las carencias de la organización se encuentran en relación a los retos de conciliación, sucesión y relevo generacional, y por último, la profesionalización. En estas materias son en las cuales se deberán tomar las medidas oportunas con el objetivo de mejorar el rendimiento de la compañía y alejar a la organización de las trampas familiares en las cuales incurre o se aproxima.

Con la información recogida en el Anexos XX y XXI se observa de un modo claro la necesidad de llevar a cabo una serie de medidas de distinto índole. Estas deben hacer una mención especial a la flexibilidad de horarios y a la estructuración de la organización dentro de la empresa. De este mismo modo, siguiendo el modelo diseñado por el autor D. Gonzalo Gómez Betancourt se destaca la falta de medidas y actuaciones de conciliación vida familiar y laboral. Debe instaurarse una transmisión de valores familiares que permitan a los agentes familiares de la empresa tener los conocimientos necesarios para saber separar los aspectos familiares negativos del ámbito empresarial.

Otra de las grandes conclusiones derivadas del análisis realizado es la falta de implicación y compromiso de los empleados de carácter no familiar, ya que ante la ausencia de un sucesor claro en la empresa, uno de los factores motivadores ante los empleados puede ser el hecho de asumir roles cada vez más importantes y aproximarse a la dirección de la compañía. Además esta motivación afectaría en la mejora del clima organizaciones y operativo de la empresa beneficiándose de estos aspectos.

En último lugar, D. Luis Javier Gómez debe plantearse en la actualidad el futuro de su empresa. En los últimos años no se le ha dado mucha importancia al concepto de sucesión, sin embargo ya no dispone de tiempo para retrasar más este proceso. La ausencia de un sucesor natural, promovida también por el propio retraso de la elaboración de un plan de sucesión, complica en gran medida la generación de una sucesión “sana” para la empresa.

#### 4. Elaboración plan de actuación.

Para cerrar el caso práctico se van a detallar una serie de medidas prácticas para cada uno de los ámbitos donde se ha detectado necesidad de reformas de distinto índole:

##### i. Medidas de Conciliación

- ✓ Fines de semana festivos.
- ✓ Ampliación permisos por maternidad, paternidad o lactancia.
- ✓ Flexibilidad de horarios (Horas semanales, bancos de horas, etc.)
- ✓ Horas extras pagadas o computadas como días vacacionales.
- ✓ Definición de horarios de descanso estipulados.

##### ii. Sucesión y relevo generacional

- ✓ Elaborar un plan de sucesión ordenado y planificado.
- ✓ Integración por parte del socio fundador acerca de la idea de ausencia de disponer de un sucesor natural en sus dos hijos.
- ✓ Formación y traspaso del *know-how* a un miembro externo quien contará con el apoyo y vigilancia de hijos de D. Luis Javier quienes nunca se desvincularán de la entidad por completo.
- ✓ Retirada gradual del socio fundador hasta su total desvinculación calculada en los próximos 8 años.

##### iii. Profesionalización

- ✓ Elaboración de un protocolo familiar.
- ✓ Definición y estructuración de tareas al igual que de los roles de cada miembro en la empresa.
- ✓ Establecer objetivos empresariales a corto, medio y largo plazo con el objetivo de adecuar la empresa a cada momento con su entorno.

Estas medidas propuestas deberán realizarse de una forma conjunta ya que la mayor parte de ellas generan consecuencia en otras de distinto ámbito

## 6. CONCLUSIONES

El objetivo de este proyecto cuando se comenzó fue dar a conocer la empresa familiar y sus peculiaridades aplicando todos los conceptos teóricos expuestos en un caso práctico como ayuda a una empresa familiar próxima al autor de dicho trabajo.

En cuanto a las cuestiones teóricas explicadas basadas en distintos autores y académicos se destaca la importancia de la empresa familiar en el tejido empresarial de la economía mundial como su merecimiento de un trato especial, por su condición *familiar*. Debido a esta importancia es fundamental su conocimiento y gestión, integrando los tres ámbitos: empresa, familia y propiedad. Además su cultura y valores muestran un carácter único que hace que estas empresas funcionen y tomen distintas decisiones que el resto de empresas motivadas por relaciones personales dentro del ámbito empresarial.

Otro objetivo era hacer referencia a aquellos retos a los que se enfrentan las empresas familiares en nuestros días. Sin duda, la conciliación laboral y familiar junto con el problema de sucesión son los retos en los que la mayoría de organizaciones familiares se encuentran sumergidas y son sus miembros lo que deben plantar soluciones a estos problemas para asegurar la continuidad de su organización.

Por último el caso práctico desarrollado tiene un valor especial para el autor del proyecto. Se trata de la empresa familiar propia a la que ha tomado la decisión de no intervenir y buscar sus propias motivaciones y aspiraciones, por lo que han surgido motivaciones y sentimientos contradictorios durante el tiempo que ha durado la elaboración del trabajo. A pesar de ello se considera que es un caso práctico valioso y útil tanto para la empresa como para los miembros de la familiar para quienes por primera vez se han planteado cuestiones y dudas nunca antes reveladas.

Con este trabajo se intenta ofrecer al lector información acerca de este tipo de organizaciones, con la esperanza de que sea útil para otros autores o empresas familiares que necesiten cualquier tipo de consejo o referencia. Sin embargo, la búsqueda de estos objetivos ha llevado a la consecución de otro a nivel tanto familiar como profesional del autor por lo que el orgullo es máximo.

*“Quién se emociona por lo simple suele no ser simple”.* (José Narosky)

## BIBLIOGRAFÍA

GALVE-GÓRRIZ, C. Y SALAS FUMÁS, V (2003): “*Fundamentos Económicos*”.

Fundación BBVA.

GALLO, M. ÁNGEL (1998): “*La sucesión en la empresa familiar*”. Colección estudios e Informes Número 12-1998.

AMAT, J (2000): “*La continuidad de la empresa familiar*”. Gestión 2000 (2ª Edición).

GALLO, M. ÁNGEL y AMAT, J (2004): “*Los secretos de las empresas familiares centenarias*”. Ediciones Deusto.

LEACH, P (1991): “*La empresa familiar*”. Páginas 21-49.

FERNÁNDEZ, P y LLUCH, A (2015): “*Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*”. Fundación BBVA, páginas 48-66.

TAGIURI, R y DAVIS, J (1996): “*BivalentAttributes of theFamilyFirm*”. Family Business Review, Vol. 9, Nº 2, páginas 200-220.

TÀPIES, J (2009): “*Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven: una renovada aproximación a la edad y el tamaño*”. Fundación Jesús Serra, SantCugat del Valls (Barcelona).

GARCÍA, E y LÓPEZ, M (2012): “*Los derechos de conciliación de la vida laboral y familiar en la empresa*”. Valencia, 2012.

GALVE-GÓRRIZ, C. Y SALAS FUMÁS, V (2003): “Economía de la empresa familiar”. Universitat Autònoma de Barcelona.

PÉ, Mª JOSÉ (2007): “*Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: Emprendedor, empresa y familia*”. Edit. Thomson Paraninfo, Madrid.

GALLO, M. ÁNGEL (2011): “*El futuro de la Empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*”. Edit. Profit, páginas 99-124.

FERNÁNDEZ-CREHUET, J. M<sup>a</sup> (2016): “*La conciliación de la vida profesional, familiar y personal: España en el contexto europeo*”. Edit. Pirámide, D.L, Madrid.

GUINJOAN, M (2000): “*El empresario familiar y su plan de sucesión*”. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

DIAZ, G (2005): “*Una empresa familiar de tres generaciones. Flick: un caso paradigmático*”. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Grupo Flick.

AMAT, J y CORONA, J (2007): “*El protocolo familiar: La experiencia de una década*”. Edit. Deusto, Barcelona.

CORONA, J (2005): “*Manual de la empresa familiar*”. Ediciones Deusto, Barcelona.

FERNÁNDEZ, L (2007): “*El protocolo familiar: empresa familiar y publicidad registral*”. Edit. Aranzadi, Navarra.

RAMÍREZ, J (2007): “*De padres a hijos: el proceso de sucesión en la empresa familiar*”. Edit. Pirámide, Madrid.

BERMEJO, M (2008): “*Hacia la empresa familiar líder: una visión práctica y optimista*”. Edit. FT Prentice Hall, Madrid.

PARRA, M<sup>a</sup> ÁNGELES: “*La sucesión de la empresa familiar*”.

GALLO, M. ÁNGEL (1997): “*La empresa familiar: trampas, ciclo de vida, sucesión, órganos de gobierno*”. Edit. Folio, Barcelona.

BUCHHOLZ, BARBARA B (2000): “*La incorporación del sucesor en la empresa familiar*”. Ediciones Deusto, Barcelona.

GUERRA, A (2004): “*El proceso de sucesión en la empresa familiar*”. Ediciones Deusto, Barcelona.

CLAVER, E (2007): “*Gestión de la empresa familiar*”. Mc Graw Hill/Interamericana de España, Madrid.

MARÍ, J (...): “*Gestión de la empresa familiar*”. Edit. Tirant lo Blanch, Valencia.

RODRIGUEZ, J.J., RODRIGUEZ, M y RODRIGUEZ, M (2008): “*Comportamiento carismático del padre líder en la empresa familiar y actitudes de los hijos como subordinados*”. Cátedra Prasa, 2008, Córdoba.

CANDAL, C. AMPARO (2009): “*La empresa familiar desde un punto de vista estratégico*”. Edit. El Cid Editor, Buenos Aires (Argentina).

GÓMEZ-BETANCOURT, G (2005): “*¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*”. Ediciones Granica, Barcelona.

CASTRO, P (2010): “*Empresa familiar y comercio exterior: el caso de Andalucía*”. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

TREVINYO, R (2010): “*Empresas familiares, visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*”. Pearson Educación, México.

Instituto Nacional de Estadística (INE). Estudio piloto sobre empresas familiares: Primer trimestre de 2016. [Fecha de consulta: 3 de marzo de 2017]. <Disponible en [http://www.ine.es/daco/daco42/ice/estudio\\_piloto\\_2015.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/ice/estudio_piloto_2015.pdf)>.

IESE Business School. Cátedra de Empresa Familiar. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2017]. <Disponible en [http://www.iese.edu/es/files/R112.%20AF\\_Tapies%2002%20\(ly\)\\_tcm5-29619.pdf](http://www.iese.edu/es/files/R112.%20AF_Tapies%2002%20(ly)_tcm5-29619.pdf)>.

Instituto de la Empresa Familiar (IEF). La empresa familiar: cifras (2015). [Fecha de consulta: 2 de abril de 2017]. <Disponible en <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/la-empresa-familiar-en-espana-2015>>.

Instituto Nacional de Estadística (INE). Tiempo medio diario dedicado a las distintas actividades. Actividades de hogar y familia (según tipo de hogar, según situación laboral). [Fecha de consulta: 24 de marzo de 2017]. <Disponible en [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925472448&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925472448&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLLayout)>.

Instituto Nacional de Estadística (INE). Estadísticas del Movimiento Natural de la Población (Nacimientos, Defunciones y Matrimonios). Primer semestre de 2016. Datos provisionales. [Fecha de consulta: 28 de abril de 2017] <Disponible en <http://www.ine.es/prensa/np1007.pdf>>.

Instituto de la Mujer. Tiempo dedicado al hogar y a la familia, según tipo de actividad. [Fecha de consulta: 3 de abril de 2017]. <Disponible en [http://www.inmujer.es/estadisticasweb/6\\_Conciliacion/6\\_1\\_Usostiempo/w15.xls](http://www.inmujer.es/estadisticasweb/6_Conciliacion/6_1_Usostiempo/w15.xls)>.

Universia- Business Review 2011. Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. [Fecha de consulta: 2 de mayo de 2017]. < Disponible en <https://ubr.universia.net/index.php/ubr/article/view/811/empresa-familiar-enfoque-multidisciplinar>>.

Universidad del País Vasco. Cátedra de Empresa Familiar. [Fecha de consulta: 6 de mayo de 2017]. <Disponible en [https://www.ehu.eus/documents/2819611/2926534/20110314\\_solo\\_25\\_empresas.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2819611/2926534/20110314_solo_25_empresas.pdf)>.

## ANEXOS

### ANEXO I

“Doce empresas familiares más grandes del mundo” Forbes, Abril 2017

1. Walmart

Estados Unidos  
Familia Walton  
Empleados: 2,200,000

7. Koch Industries

Estados Unidos  
Familia Koch  
Empleados: 100,000

2. Volkswagen

Alemania  
Familia Porsche  
Empleados: 572,800

8. BMW

Alemania  
Familia Quandt  
Empleados: 110,351

3. BerkshireHathaway

Estados Unidos  
Familia Buffett  
Empleados: 330,745

9. SchwarzGruppe

Alemania  
Familia Schwarz  
Empleados: 335,000

4. EXOR

Italia  
Familia Agnelli  
Empleados: 301,441

10. GroupeAuchan

Francia  
Familia Mulliez  
Empleados: 302,500

5. Ford

Estados Unidos  
Familia Ford  
Empleados: 181,000

11. Arcelor Mittal

Luxemburgo  
Familia Mittal  
Empleados: 232,000

6. Cargill

Estados Unidos  
Familia Cargill/MacMillan  
Empleados: 143,000

12. Louis Dreyfus Holding

Holanda  
Familia Louis Dreyfus  
Empleados: 36,306

## ANEXO II

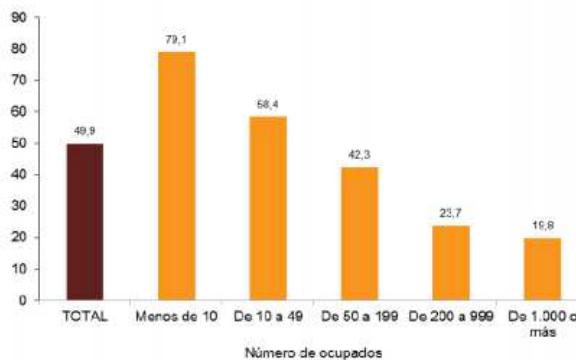
“Estudio sobre Empresas Familiares” Instituto Nacional de Estadística, julio 2016.

### 1. Empresas familiares por tamaño del establecimiento. Porcentaje

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

Fuente: (INE) 2016

### 2. Ocupados en empresas familiares por tamaño del establecimiento. Porcentaje



Fuente: (INE) 2016

### 3. Empresas familiares por grupo de actividad. Porcentaje

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

Fuente: (INE) 2016

### ANEXO III

*“Las empresas familiares más grandes de España”*

EMPRESA	Familia Propietaria	Ingresos	Número de Empleados
Mercadona	Roig	24.300 millones de \$	74.000 pax.
Inditex	Ortega	22.300 millones de \$	128.313 pax.
El Corte Inglés	Areces	13.000 millones de \$	96.678 pax.
Ferrovial	Pino-Calvo Sotelo	10.800 millones de \$	66.098 pax.
FCC	Koplowitz	8.900 millones de \$	76.658 pax.
ACCIONA	Entrecanales	8.800 millones de \$	34.108 pax.
Gestamp	Riberas	8.000 millones de \$	31.593 pax.
OHL	Villar Mir	4.900 millones de \$	24.734 pax.
PRISA	Polanco	3.600 millones de \$	11.443 pax.
Grupo Antolín	Antolín	2.800 millones de \$	14.800 pax.

*Fuente: Elaboración Propia*

## ANEXO IV

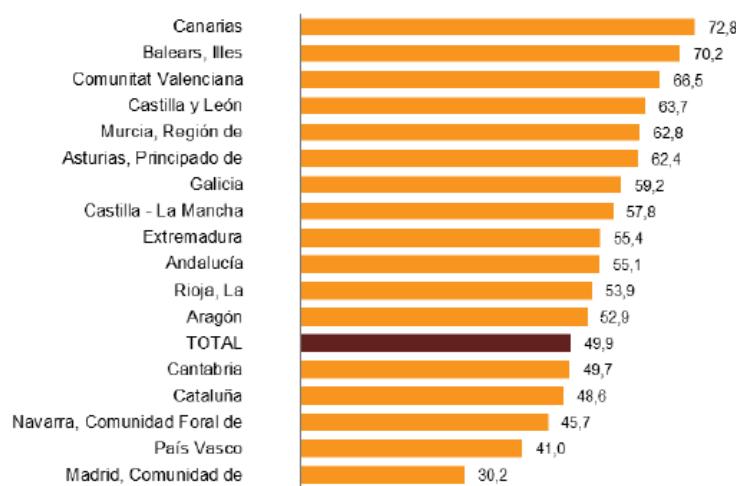
*“Estudio sobre Empresas Familiares”* Instituto Nacional de Estadística, julio 2016.

1. Empresas familiares, ocupados y facturación por comunidades autónomas. Porcentaje.

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

*Fuente: (INE) 2016*

2. Ocupados en empresas familiares por comunidades autónomas. Porcentaje



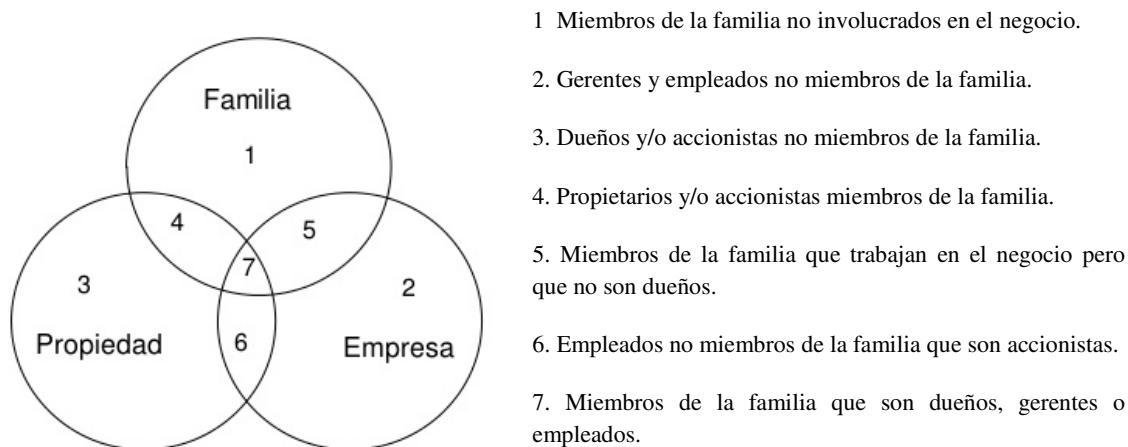
*Fuente: (INE) 2016*

## ANEXO V

“*Modelo de los tres círculos*” Davis y Taguiri (1980).

Este modelo pone de manifiesto la existencia de varias dimensiones que caracterizan a la empresa familiar y que son las siguientes:

1. La propiedad de la empresa. Esta se encuentra en los propios miembros de la familia. Determinados autores consideran esta dimensión como una situación en la que el control de una empresa se encuentra en manos de una única familia.
2. La implicación de la familia en la empresa. Hace mención a las relaciones intraorganizativas que se basan en las relaciones familiares existentes en la empresa.
3. La empresa. Como cualquier otra empresa del mercado, en las empresas familiares debe existir una dimensión empresarial donde se persiga la consecución de resultados y la búsqueda de la competitividad.



Fuente: Davis y Taguiri, 1980

## ANEXO VI

“*Ciclo de vida de la empresa familiar*” Gersik, Davis, McCollon y Lanserg.

Toma como punto de partida el modelo de los tres círculos de Davis y Taguiri (1980), determinando que cada una de las variables incluidas en dicho modelo conforma el conjunto de la empresa familiar, evolucionando cada una de ellas por distintas etapas:

1. Familia. Evoluciona de “familia empresarial joven” a “entrada en la empresa”, “trabajo conjunto” y por último “entrega de bastón de mando”.
2. Empresa. Pasa por las distintas etapas de fundación, expansión, formalización y madurez empresarial.
3. Propiedad. Transcurre por tres etapas fundamentales: “propietario controlador”, “asociación de hermanos” y “consorcio de primos”.

Este modelo también se encuentra muy relacionado con el modelo establecido por Ward para la explicación de la evolución de la propiedad. Siguiendo este modelo, su autor contempla la evolución de las empresas familiares como una doble línea formada por la propiedad y la dirección de la misma. Del mismo modo que en el modelo anterior Ward destaca tres etapas en el ciclo de vida de las empresas familiares:

1. Fundador y espíritu emprendedor. Es una etapa característica por su carácter de supervivencia, donde sus preocupaciones más importantes serán la transmisión del liderazgo, la sucesión y la planificación.
2. Asociación de hermanos y profesionalización. Es una etapa de gran madurez y donde la empresa ya se ha consolidado. Cuenta con una gran complejidad empresarial y donde la preocupación principal es el mantenimiento del control en todos los ámbitos de la empresa.
3. Dinastía familiar o confederación de primos. En esta última etapa las preocupaciones más importantes son la distribución del capital, la liquidez de los socios accionistas y el mantenimiento de los valores de la familia y la empresa.

## ANEXO VII

### *“Dimensión cultural de la empresa familiar” Gallo (1995)*

Uno de los aspectos más destacables de la cultura de las empresas familiares es la transmisión de valores y creencias desde el ámbito familiar a entorno empresarial, y viceversa. Partiendo de esta base, el autor defiende la distinción de cuatro tipos de empresas atendiendo a este tipo de relación:

1. Empresa de trabajo familiar: en donde los propietarios tienen la intencionalidad de continuar unidos y de continuar en futuras generaciones con la presencia familiar en la empresa.
2. Empresa de dirección familiar: es un tipo de empresa en donde solo los familiares más capacitados se encuentran en la empresa, ocupando cargos de alta responsabilidad.
3. Empresa familiar de inversión: en este tipo de empresas familiares la unión entre ambas partes se encuentra en las inversiones y no en la propia dirección.
4. La empresa familiar coyuntural: la presencia de la familia en la empresa surge como resultado de un proceso de herencia, por lo que no existe vocación de continuar en la empresa o voluntad de tener un proyecto empresarial común.

Según este autor, estas tipologías determinaran la forma de la cultura empresarial, y marcarán del mismo modo, las relaciones familiares y laborales. El conocimiento de esta cultura influirá notablemente en la evolución de la empresa y en el proceso de sucesión de la misma.

## ANEXO VIII

“*Las cuatro C’s: Continuidad, comunidad, conexión y comandar*”. Miller y Le Breton-Miller (2006).

1. *Continuidad* en la búsqueda del sueño. Las empresas familiares se caracterizan entre otras muchas cosas por la constancia de sus fundadores en intentar que la empresa perdure en el tiempo. Las empresas familiares más exitosas dedican gran volumen de su inversión en la misión de la empresa, considerando esta misión como su fin último a largo plazo. Tanto la administración como cualquier otra área de la empresa se encuentra orientada al fomento de la continuidad en el futuro de la empresa.
2. Creación de una *comunidad* como símbolo de unión. Con el fin de alcanzar los fines de la empresa se establecen y apoyan los valores que unen a las personas, al mismo tiempo que se intenta que estos se encuentren en unas condiciones óptimas de trabajo para provocar fidelidad y colaboración laboral.
3. *Conexión* con el entorno que rodea la empresa. Se busca mantener una buena relación con el mundo que engloba a la organización, tanto clientes o proveedores como la sociedad en general.
4. Disponer de la capacidad de *comandar* de tal modo que el proceso de adaptabilidad a los cambios sea lo más óptimo posible. Los directivos esperan poder actuar de forma independiente y de un modo libre para poder realizar cambios en la organización.

## ANEXO IX

*“Valores y virtudes de las empresas familiares exitosas”* según la Cátedra de Empresa Familiar del IESE (2009).

Las virtudes más importantes que confieren a una empresa familiar alcanzar sus objetivos son:

1. Trabajo: en las empresas familiares existe la búsqueda del mayor resultado colectivo y para ello el esfuerzo y el trabajo constante son aspectos fundamentales.
2. Excelencia: no solo el esfuerzo lleva al éxito sino que además en este tipo de empresas persiste el sentimiento de superación constante en todos sus niveles organizativos.
3. Simplicidad: búsqueda de la mayor sencillez en su funcionamiento como principio básico para la resolución de problemas.
4. Austeridad: capacidad de una empresa de evitar costes extraordinarios o que puedan afectar al correcto funcionamiento de la entidad.
5. Iniciativa: hace referencia a la ausencia de miedo frente a riesgos futuros y a la capacidad de reacción ante situaciones imprevistas.

## ANEXO X

*“Aspectos comunes en protocolos familiares” Gallo y Amat (2004).*

1. Gobierno familiar.
2. Gobierno empresarial.
3. Misión, visión y valores de la familiar.
4. Relación empresa y familiar: participación de la familia en la empresa.
5. Aspectos patrimoniales.
6. Dirección empresarial familiar.
7. Gestión de recursos familiar empresaria.

En el año 2005 Corona estableció una agrupación de los temas tratados en el protocolo familiar que se considera con un carácter más operativo y directo:

1. Aspectos laborales del trabajo: ingreso en la empresa familiar, retribuciones o sistemas de jubilación.
2. Factores de poder: órganos de gobierno, designaciones de roles y selección de los miembros del gobierno.
3. Reglas monetarias: política de dividendos, asignación de fondos y reservas o compra y venta de acciones.

## ANEXO XI

“*Pilares de la profesionalización*” J.A.Davis (2009).

1. *Atraer, desarrollar y retener a personas talentosas, familiares y no familiares.*  
La familia debe ser realista en términos de los talentos que posee, y tomar decisiones racionales sobre quién administrará y conducirá el negocio.
2. *Asegurar que la organización siempre pueda, en cuestiones importantes, decidir de manera oportuna.* Todo negocio familiar debe contar con procesos y mecanismos de votación que fomenten la capacidad de decidir.
3. *Fortalecer la disciplina familiar y su compromiso con el negocio.* Las probabilidades de supervivencia y éxito de una empresa familiar aumentan cuando hay disciplina para actuar en función del interés del negocio.
4. *Respetar la jerarquía de los órganos de dirección y dar autonomía a los empleados.* En la mayoría de las empresas familiares, los integrantes de la familia que trabajan en ellas tienen un acceso especial a la información y a los debates sobre el negocio, con independencia del puesto que ocupen. Ese acceso no constituye un problema siempre que los familiares respeten las jerarquías.
5. *Establecer sistemas que aseguren en forma consistente el alto desempeño y la igualdad.* El fundador tiene una personalidad expansiva y asume todo el poder cuando se trata de enfrentar las oportunidades y trazar el rumbo de la empresa. Es típico que no dedique gran esfuerzo al planeamiento, al proceso de presupuestación, a evaluar o controlar.
6. *Defender los valores centrales a ultranza.* Los empleados deben encarnar los valores fundamentales del negocio, así como las normas éticas básicas de honradez, respeto e igualdad.

## ANEXO XII

*“Pautas para el proceso de sucesión en la empresa familiar”*M.Guinjoan y M. María Llaurador.

1. Elaborar una correcta planificación del proceso sucesorio.
2. Analizar los tres ámbitos comprometidos: familiar, empresa y propiedad.
3. Redactar el proceso por escrito.
4. Ser paciente y flexible, es un plan a largo plazo.
5. Pensar en uno mismo y en la empresa.
6. Ilusionar a la familia, aunque surjan tensiones.
7. Realizar un proceso de selección del sucesor lo más objetivo y racional posible.
8. Ayudar al sucesor y también dejar que encuentre su propio camino.
9. Contar con directivos y empleados durante el proceso.
10. Si algo no funciona, estar abierto a alternativas.

## ANEXO XIII

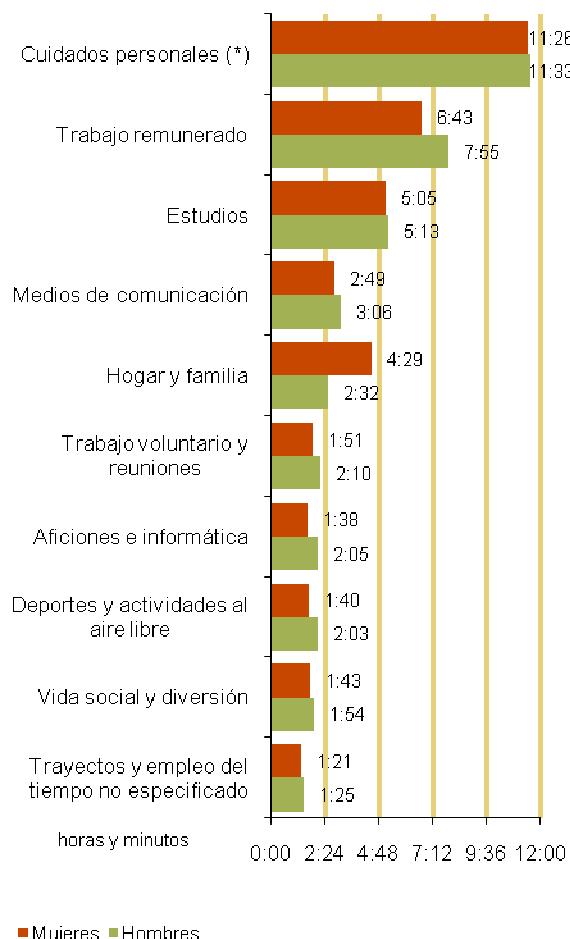
*“Variables analizadas en el proceso de selección del sucesor en la empresa familiar”*

FACTORES ANALIZADOS EN UN PERFIL SUCESORIO	
1. Formación y nivel educativo. 2. Grado de experiencia laboral. 3. Nivel de compromiso con la empresa. 4. Compartir valores del negocio. 5. Relación con la familia y su entorno. 6. Edad. 7. Orden de nacimiento. 8. Género 9. Habilidades extraordinarias (Administrativas, comerciales,etc.)	<i>Mayor a menor relevancia</i>

*Fuente: Elaboración Propia*

## ANEXO XIV

*“Duración media diaria dedicada a la actividad por las personas que la realizan”.  
(2009)*



Fuente: Encuesta de Tiempo de Empleo. INE

	Horas y minutos	
	Hombres	Mujeres
Trayectos y empleo del tiempo no especificado	1:25	1:21
Vida social y diversión	1:54	1:43
Deportes y actividades al aire libre	2:03	1:40
Aficiones e informática	2:05	1:38
Trabajo voluntario y reuniones	2:10	1:51
<b>Hogar y familia</b>	<b>2:32</b>	<b>4:29</b>
Medios de comunicación	3:06	2:49
Estudios	5:13	5:05
Trabajo remunerado	7:55	6:43
Cuidados personales	11:33	11:26

## ANEXO XV

*“Indicadores demográficos. Básicos 2015. Datos por Comunidades Autónomas.”*

	Tasa Bruta de Natalidad	Tasa Bruta de Mortalidad	Tasa de Mortalidad Infantil	Tasa Bruta de Nupcialidad	Indicador Coyuntural de Fecundidad	Edad media a la maternidad	Edad media al primer matrimonio	Esperanza de vida
Total	9,02	9,06	2,67	3,59	1,33	31,90	33,70	82,71
Andalucía	9,60	8,57	2,91	3,57	1,40	31,37	32,91	81,40
Aragón	8,59	10,85	2,73	3,25	1,35	32,12	33,74	82,80
Asturias, Principado de	6,18	12,98	1,86	3,39	1,01	32,16	33,88	82,24
Baleares, Illes	9,38	7,37	2,74	4,10	1,24	31,62	34,45	82,46
Canarias	7,59	7,10	2,73	3,26	1,05	31,13	35,21	81,90
Cantabria	7,50	10,35	3,43	3,69	1,15	32,40	33,93	82,75
Castilla y León	7,06	11,89	2,19	3,01	1,18	32,45	34,10	83,64
Castilla-La Mancha	8,87	9,70	2,47	3,45	1,33	31,82	32,95	82,88
Cataluña	9,53	8,77	2,41	3,73	1,41	31,86	33,89	83,14
Comunitat Valenciana	8,81	8,99	2,42	3,66	1,32	31,88	33,31	82,27
Extremadura	8,18	10,59	3,49	3,19	1,28	31,79	32,88	82,06
Galicia	7,13	11,63	2,78	3,39	1,10	32,56	33,69	82,66
Madrid, Comunidad de	10,14	7,32	2,54	4,00	1,37	32,50	34,35	84,06
Murcia, Región de	10,91	7,67	2,75	3,35	1,57	31,22	32,43	82,26
Navarra, Comunidad Foral de	9,44	8,93	2,83	4,19	1,45	32,42	34,70	83,81
Pais Vasco	8,71	9,95	2,71	3,41	1,39	32,82	34,76	83,14
Rioja, La	8,73	9,89	1,83	3,45	1,34	32,15	33,34	83,41
Ceuta	12,97	5,97	8,21	5,02	1,86	30,29	30,87	80,35
Melilla	17,83	6,09	11,26	3,44	2,52	29,63	30,35	80,02

Fuente: Nota de Prensa. 13 de Diciembre 2016. INE

## ANEXO XVI

*“Propuestas del Partido Popular (PP) sobre la conciliación vida familiar y laboral”*Diciembre 2016.

La actual ministra de Empleo, Fátima Báñez propuso en el Congreso la aprobación de un pacto político y social basado en una serie de medidas para mejorar el proceso de conciliación de la vida laboral y familiar. Este conjunto de medidas que se recogen a continuación complementan una propuesta ya realizada anteriormente por el presidente del gobierno Mariano Rajoy, en la cual pretende cambiar el huso horario en España.

Medidas propuestas por el Partido Popular sobre conciliación:

- 
- 1. Fin de la jornada laboral a las 18:00.**

---

  - 2. Creación de una *Bolsa de horas*.**

---

  - 3. Ampliación a cuatro semanas del permiso por paternidad.**

---

  - 4. Mayor flexibilidad de horarios.**

---

  - 5. Puesta en marcha de la *mochila austriaca*.**
- 

*Fuente: Elaboración Propia.*

## ANEXO XVII

*“Etapas de elaboración e implantación de un Plan de Medidas de Conciliación (PMC)”*

ETAPA	OBJETIVO
1. Compromiso.	Implicación de todas las partes
2. Diagnóstico.	Analizar la realidad de la empresa
2.1 Planificación.	Establecer un calendario y recursos
2.2 Recogida de información.	Obtener información relevante y clara
2.3 Presentación de propuestas.	Proponer medidas a realizar
3. Diseño del PMC.	Definir objetivos y medidas perseguidos
3.1 Implantación de medidas.	Búsqueda del equilibrio familia y empresa
4. Evaluación y seguimiento.	Detectar el cumplimiento de objetivos
5. Comunicación de resultados.	Identificar avances y mejoras obtenidas

*Fuente: Elaboración Propia.*

## ANEXO XVIII

*“Conjunto de Buenas prácticas sobre conciliación vida laboral y familiar”*

1. Flexibilidad de horarios.
2. Jornada laboral continua o intensiva.
3. Semanas comprimidas.
4. Horas anuales.
5. Teletrabajo o por video-conferencia.
6. Rotación o movilidad de puestos.
7. Bancos de tiempo libre.
8. Trabajo a tiempo parcial.
9. Ayudas económicas e incremento de permisos por paternidad/maternidad.
10. Ayudas a familias numerosas.
11. Ayuda a familias con hijos/as con discapacidad.
12. Convenios y acuerdos con guarderías, colegios, residencias de mayores cercanos al centro de trabajo.
13. Distribución flexible de periodos vacacionales.
14. Ampliar el 2º grado de consanguinidad de la persona dependiente.
15. Permitir el abandono del puesto de trabajo por motivo familiar urgente.
16. Servicios de transporte para trabajadores.
17. Seguros médicos subvencionados en su totalidad o en una parte.
18. Mantenimiento de la situación laboral después de un permiso de larga duración.

*Fuente: Elaboración propia.*

Grandes retos de la empresa familiar: sucesión y conciliación vida familiar y laboral.

Javier Gómez Gómez

## ANEXO XIX

*“Características de la empresa SUMINISTROS INDUSTRIALES VIII MILLA, S.L.”*

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)	4662- Comercio al por mayor de máquinas herramienta 4669- Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo
Forma jurídica	Sociedad Limitada
Personal	6 empleados
Localización	50180 UTEBO (ZARAGOZA, ESPAÑA)
Cartera de servicios	Suministros industriales y maquinaria

*Fuente: Elaboración propia. Información: SABI*

## ANEXO XX

*“Método de recogida de información. Entrevista personal”*

Apellidos:	Edad:
Nombre:	Fecha:
Miembro Familiar:	Sí      No

1. ¿Qué papel desempeña en la compañía?
  
  
  
  
  
2. ¿Qué tipo de horario le corresponde?
  - Jornada completa
  - Media Jornada
  - Tiempo parcial
  
3. ¿Cuántos años lleva usted trabajando en la empresa?
  
  
  
  
  
4. ¿Qué aspectos consideras mejorables en la organización?(posibilidad >1 respuesta)
  
  
  
  
  
5. ¿Cuenta con satisfacción en su *ámbito laboral*? ¿Cómo piensa que podría la empresa ayudarle para alcanzar dicha satisfacción?(posibilidad >1 respuesta)

## Grandes retos de la empresa familiar: sucesión y conciliación vida familiar y laboral.

Javier Gómez Gómez

6. ¿Cuenta la empresa con algún plan de conciliación vida laboral y vida familiar?  
¿Qué opinión le merece al respecto?
  7. ¿Cuenta con satisfacción en su *ámbito familiar*? ¿Cómo piensa que podría la empresa ayudarle para alcanzar dicha satisfacción?(posibilidad >1 respuesta)
  8. ¿Qué aspectos, tanto positivos como negativos- de la organización destacaría de su condición de “familiar”? (posibilidad >1 respuesta)
  9. ¿Cuál considera que va a ser el futuro de la empresa?
  10. ¿Dónde se ve usted en un plazo de 5 años vista?

*Fuente: Elaboración Propia.*

## ANEXO XXI

“*Modelo de Autoevaluación. Las siete trampas de la empresa familiar*”. Betancourt, G. (2005).

**Primera Trampa:** Confundir el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir una organización.

1. ¿Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan? ¿Ser miembro de la familia no es una ventaja para ingresar a la empresa?
2. ¿En la empresa, poseen mecanismos para la evaluación de competidores que le permitan generar una estrategia diferenciada?
3. ¿La empresa conoce sus ventajas competitivas frente a las de sus competidores?
4. ¿En la empresa se elabora un plan estratégico con objetivos a corto, mediano y largo plazo?
5. ¿La empresa cuenta con una junta directiva conformada por miembros externos de la familia que le ayuden a pensar en la estrategia de la empresa?
6. ¿Se establecen sistemas de evaluación y remuneración fija y variable relacionados con la estrategia planeada?
7. ¿La empresa cuenta con una estructura basada en la estrategia planeada?

Si se ha respondido “No” a más de cuatro preguntas, la empresa ha caído en la primera trampa familiar.

“*Modelo de Autoevaluación. Las siete trampas de la empresa familiar*”. Betancourt, G. (2005).

**Segunda Trampa: Confundir los flujos económicos en la empresa familiar.**

1. ¿En la empresa se ha establecido un porcentaje de dividendos acordado con la Asamblea General de Accionistas sobre las utilidades retenidas al final del año?
2. ¿Se remunera el trabajo de los miembros familiares a valor de mercado?
3. ¿Los recursos de la empresa no son para uso personal de los accionistas?
4. ¿Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las cuentas de su familia?
5. ¿Los miembros familiares que son clientes de la empresa reciben igual trato que los clientes externos?
6. ¿Los miembros familiares que son proveedores de la empresa reciben igual trato que los proveedores externos?
7. ¿La declaración de utilidades es limpia y honesta?
8. ¿La empresa siempre factura los impuestos legales?
9. ¿La empresa paga los impuestos que le corresponden?

Si se ha respondido “No” a más de cuatro preguntas, la empresa ha caído en la segunda trampa familiar.

“*Modelo de Autoevaluación. Las siete trampas de la empresa familiar*”. Betancourt, G. (2005).

**Tercera Trampa: Confusión de lazos de afecto con lazos contractuales.**

1. ¿La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros familiares?
2. ¿En la empresa siempre se fijan niveles de endeudamiento con el aval de los miembros familiares?
3. ¿La empresa cuenta con mecanismos de transmisión y reparto de la propiedad entre los miembros de la familia?
4. ¿Las aptitudes de cada miembro familiar serán tenidas en cuenta en el momento de repartir la propiedad?
5. ¿En las relaciones laborales familiares se presenta una tensión contractual?
6. Para usted, ¿Los conflictos familiares no son un impedimento para el desarrollo de la estrategia empresarial?
7. ¿Los miembros de la familia evitan que los conflictos familiares se conviertan en asunto público?

Si se ha respondido “No” a más de cuatro preguntas, la empresa ha caído en la tercera trampa familiar.

“*Modelo de Autoevaluación. Las siete trampas de la empresa familiar*”. Betancourt, G. (2005).

**Cuarta Trampa: Retrasar Innecesariamente la Sucesión.**

1. ¿La empresa cuenta con un programa de desarrollo profesional para miembros del grupo sucesor?
2. ¿Usted como fundador está dispuesto a aceptar la pérdida del control del personal, delegación de decisiones y autoridad para dejarlo en manos de la siguiente generación?
3. Como fundador, ¿Ha pensado en un proceso de sucesión?
4. ¿La empresa ha evolucionado sus productos de acuerdo con los cambios del entorno?
5. ¿El fundador sigue al mando de la empresa sin reducir sus capacidades directivas?
6. ¿Decide asumir riesgos empresariales sin temer por el estatus económico de su familia?
7. ¿Tiene más de 65 años y sigue vinculado a la empresa, pero dejando las tareas diarias a otro miembro de la misma?
8. ¿Cómo socio fundador, usted está de acuerdo con capacitar a un externo o miembro familiar para que ocupen su cargo cuando se realice la sucesión?

Si se ha respondido “No” a más de cuatro preguntas, la empresa ha caído en la cuarta trampa familiar.

“*Modelo de Autoevaluación. Las siete trampas de la empresa familiar*”. Betancourt, G. (2005).

**Quinta Trampa: Carencia de valores y principios de los miembros de una empresa familiar.**

1. ¿Dentro de la familia existe una buena transmisión de valores?
2. ¿La dinámica de la empresa se basa en valores consolidados de la familia?
3. ¿Es necesario que miembros directivos y trabajadores de la empresa sean personas con buenos principios y valores, que al trabajar honestamente, generen los resultados esperados?

Si se ha respondido “No” a más de una pregunta, la empresa ha caído en la quinta trampa familiar.

**Sexta Trampa: Amenazas de extorsiones a la empresa familiar. Grupos al margen de la Ley.**

1. ¿Algún miembro de su familia o empresa ha estado exento de ser víctima de las extorsiones y/o amenazas por parte de grupos alzados en armas y/o grupos de delincuencia común?
2. ¿Los miembros de la familia tienen claro qué hacer en caso de extorsiones o secuestros a miembros de la empresa y de la familia?
3. ¿Dentro de la familia, se han establecido reglas de seguridad para estar presentes en lugares públicos, eventos sociales?

Si ha respondido “No” a una o más preguntas, la empresa ha caído en la sexta trampa familiar.

“*Modelo de Autoevaluación. Las siete trampas de la empresa familiar*”. Betancourt, G. (2005).

**Séptima Trampa: Creerse Inmune a las Seis Trampas Anteriores.**

1. ¿Desde su inicio, mi empresa familiar se ha visto afectada por alguna de estas trampas?
2. ¿Considero necesario recurrir a expertos si presumo que mi empresa puede estar cayendo en una trampa familiar?
3. ¿Considero que mi empresa, en algún momento, podría ser atacada por alguna de estas trampas?

Si ha respondido “No” a una o más preguntas, la empresa ha caído en la séptima trampa familiar.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Betancourt, G. (2005)

## ANEXO XXII

*“Resultados obtenidos en el sistema de recogida de información. Entrevista personal.”*

PREGUNTA	PREGUNTA
1. 1 - Accionista Mayoritario 1 - Accionista Minoritario 2 - Administrativos 1- Dependiente 1 - Repartidor	2. 5 - Jornada Completa 1 - Media Jornada
3. 2 - (20 años) 2 - (+ 10 años) 1 - (8 años) 1 - (2 años)	4. <u>Respuestas más repetidas:</u> 4 - Jornada laboral definida 2 - Descentralización de poder 3 - Separación vida familiar y laboral 3 - Redistribución de tareas
5. 5 - SÍ <u>Repuestas más repetidas:</u> 3 - Flexibilidad de horarios 2 - Redistribución de tareas 3 - Estructura definida 2 - Organización vacacional	6. 5 - No Preocupación socio mayoritario Resto no contemplaba esta circunstancia
7. 5 - Sí <u>Única respuesta:</u> Mayor tiempo para la familia	8. <u>Aspectos positivos destacados:</u> Rapidez en toma de decisiones Confianza y respeto Comunicación adecuada Sentimiento de pertenencia Compromiso común  <u>Aspecto negativos destacados:</u> Indefinición estructural Manipulación emocional Conflictos sentimentales
9. <u>Respuestas:</u> 2 - Cierre 3 - Proceso de sucesión 1 - Venta	10. <u>Respuestas:</u> 4 - En la empresa 1 - Jubilación 1 - Fuera de la empresa

Fuente: Elaboración Propia.