



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

La Empresa Familiar: Caracterización,  
Amenazas, Protocolo Familiar y Sucesión en un  
caso real

Grado en Administración y Dirección de  
Empresas

Autor/es

Borja del Rio Salcedo

Director/es

Enrique Giner Bagüés

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza

Septiembre 2024

# INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor del trabajo: Borja del Rio Salcedo

Director del trabajo: Enrique Giner

Título del trabajo: La Empresa Familiar: Caracterización, Amenazas, Protocolo Familiar y Sucesión en un caso real

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

## RESUMEN

A la hora de decidir sobre qué tema iba a girar entorno mi TFG tuve serias dudas debido a la gran amplitud de títulos y campos que se abordan en nuestra facultad. Sin embargo, en cuanto vi el tema de "La empresa familiar" sentí cierta tranquilidad, debido a que mi entorno familiar siempre ha estado condicionado por el negocio que fundó mi abuela y nos sigue dando de comer a día de hoy, por lo que me sentí identificado con él.

Dejando de lado el ámbito personal, cabe hacer referencia a la importancia que tiene el pequeño negocio en nuestro país, ya sean pequeñas o medianas empresas, suponiendo un gran porcentaje del aporte de las empresas españolas al PIB nacional.

En este trabajo vamos a realizar una exploración desde los aspectos más generales como la relevancia o características de estas empresas dentro del tejido organizacional del país o el sor paso a la crisis del coronavirus. Así como aspectos más particulares, desde la línea de sucesión al liderazgo o al protocolo familiar.

Además de esto, también trataremos casos externos mayormente conocidos e indagaremos más profundamente en el caso cercano que me acontece.

## **ABSTRACT**

When deciding what topic my TFG was going to revolve around, I had serious doubts due to the great breadth of titles and fields that are addressed in our faculty. However, as soon as I saw the topic of "The family business" I felt a certain peace of mind, because my family environment has always been conditioned by the business that my great-grandmother founded and continues to feed us today, so that I felt identified with him.

Leaving aside the personal sphere, it is worth mentioning the importance of small business in our country, whether small or medium-sized companies.

In this work we are going to carry out an exploration from the most general aspects such as the relevance or characteristics of these companies within the organizational fabric of the country or the sudden transition to the coronavirus crisis. As well as more particular aspects, from the line of succession to leadership or family protocol.

In addition to this, we will also deal with mostly well-known external cases and delve deeper into the close case that happened to me.

## **ÍNDICE**

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTUALIZACIÓN.....	6
2.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	
3. PROBLEMAS SURGIDOS EN LA VIDA DE LA EMPRESA.....	15
3.1. PROCESO DE SUCESIÓN.....	15
3.1.1. PAPELES DE LOS MIEMBROS FAMILIARES A LA HORA.....	15
3.1.2. FACTORAS A LA HORA DE AFRONTAR EL TRÁMITE.....	16
3.1.3. ETAPAS EN UN PROCESO SUCESORIO.....	21
3.1.4. ESTRATEGIAS PARA UNA SUCESIÓN EXITOSA.....	23
3.2. CONCILIACIÓN LABORAL-FAMILIAR.....	24
3.2.1. MEDIDAS PARA MEJORAR LA CONCIOIACIÓN.....	25
3.2.2. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA CONCILIACIÓN.....	27
4. SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS: PROTOCOLO FAMILIAR.....	27
4.1. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO.....	27
4.2. MOTIVOS PARA LA GENERACIÓN DE UN PROTOCOLO.....	28
4.3. PROCESO EN LA ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO.....	29
4.4. PUBLICIDAD DE LOS PROTOCOLOS.....	30
4.5. CONTENIDO PROTOCOLO FAMILIAR.....	31
5. ORGANIGRAMA FAMILIAR.....	32
6. SUCESIÓN CASO REAL.....	34
7. CONCLUSIONES.....	37
8. BIBLIOGRAFÍA.....	38

## **1. INTRODUCCIÓN**

Como he mencionado anteriormente, el principal impulso que tuve a la hora de escoger este tema de TFG fue el sentimiento de pertenencia a la "Empresa familiar", ya sea porque es lo que me ha tocado mamar en casa desde que nací o por el profundo respeto que siento hacia las personas que son capaces de comenzar o perpetuar el emprendimiento a través de generaciones.

También me gustaría destacar el foco sobre el que se le pone a la empresa familiar a lo largo de todo el grado; destacando su relevancia y estudiando sus diferentes vías de actuación, adaptándose a variables internas (sucesión) y externas (legislación).

A nivel macro debemos hacer mención a la importancia que suponen las empresas familiares en la economía de este país, considerándose el principal motor de la economía actual de nuestro país. Según detalla la universidad de Murcia basada en el estudio del Instituto de Empresa Familiar: "El Instituto de Empresa Familiar estima que hay más de 2,9 millones de empresas familiares en España. Siendo un 85% de las empresas españolas familiares. En términos de empleo representan el 75% del empleo privado, es decir, dan empleo a más de 13,9 millones de trabajadores".

De esta manera se muestra claramente el alto grado de relevancia que tiene la empresa familiar en el organigrama económico y funcional de nuestro país, aportando el 57% del PIB nacional. Siendo de esta manera el primer factor de generación de empleo y el motor básico de la economía nacional.

Como bien plasmó en sus declaraciones Andrés Sendagorta: " Son personas que decidieron dar un paso al frente, poner en riesgo su patrimonio con gran sentido del deber y no es solo una cuestión de cifras, sino que lo importante es su contribución a la prosperidad de la sociedad, y prueba de todo ello es que España es el segundo país del mundo con más peso de las empresas familiares en el PIB", y considero que no hay mejores palabras para poner en valor la lucha continua de estas personas.

En el estudio que se va a detallar a continuación abordaremos aspectos de toda índole, intentando desarrollar tanto los temas más particulares de las propias empresas; conceptualización y marco de actuación, aspectos humanos muy relevantes como serían el gobierno, la sucesión y la conciliación laboral-familiar, como temas de liderazgo y tributación en un aspecto más externo.

Todo esto acompañado de una exploración de la empresa BOY'S. Siendo el principal objetivo de añadir al proyecto un carácter práctico se aplicarán los conocimientos teóricos aprendidos durante estos años sobre un caso particular de una empresa familiar, completando así el estudio y cohesionándolo con los aspectos tratados anteriormente.

El motivo de elección de esta empresa es, aparte de la relación familiar que me atiene y por lo tanto el alto grado de conocimiento sobre ella, el hecho de que se le considera una PYME, el problema de sucesión de cara a la próxima generación, el cual me ha hecho pensar en diferentes vías de actuación para afrontar esta tesitura.

## **2. LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTUALIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN**

Desde tiempos inmemorables la empresa familiar ha hecho acto de presencia en la sociedad de manera globalizada y atemporal, estando presente durante toda la historia de nuestro mundo.

La definición de empresa familiar siempre ha sido bastante ambigua, ya que antiguamente no podíamos afirmar con certeza hasta qué punto se podía considerar a una empresa dentro del ámbito familiar o no.

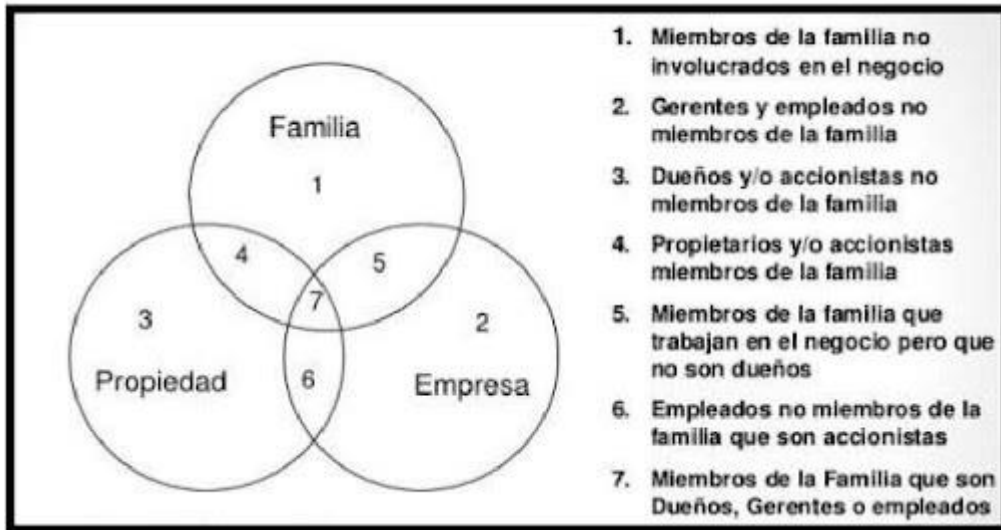
Por ello, debido a la gran carga subjetiva que arrastra el concepto de ``Empresa familiar`` vamos a realizar una aclaración del término de la mano de economistas y sociólogos de gran renombre, desde Vallejo Martos a Langsberg, pasando por Gallo y Ward entre otros.

Para empezar haremos referencia a la definición genérica que nos dieron a finales de la primera década del siglo XXI tanto el Grupo Europeo de Empresas Familiares como el Board del Family Business Network , el cual nos aporta una serie de condiciones de carácter universal para poder considerar a una empresa como familiar:

1. Gran porcentaje de los derechos de voto son de exclusiva propiedad para la familia fundadora o los adquirentes del capital social de la misma.
2. La mayoría de los votos pertenece a la unidad familiar fundadora, directa o indirectamente.
3. En caso de que esta cotice en bolsa, al menos el 25% de los derechos de voto mencionados anteriormente.
4. Que al menos un miembro de la familia participe activamente en el gobierno de la empresa.

De esta manera habríamos dejado patente la definición más universal y oficialista de la empresa familiar. Pero sin embargo, como he mencionado anteriormente, al tratarse de un término que ha generado mucha controversia históricamente debido a su alta carga subjetiva, he considerado fundamental hacer referencia a varios escritores, y sus teorías, de diferentes épocas. Para así poder tener una visión más parecida a la que tenían en ese momento, y apreciar de la manera más clara posible la evolución que ha sufrido este concepto a lo largo de los años. (Casillas Bueno, 2005)

A los primeros que haremos referencia son a los economistas John Davis y Renato Tagiuri (1982). Fueron los creadores de la teoría de los tres círculos en 1982. Los cuáles establecieron una doctrina "circular", que ha servido de referencia para el resto de economistas de la historia.



Esta demostración aclara cómo abarcan los marcos de la Familia, el Comercio y la Propiedad, así como el lugar que ocupa cada uno de los individuos en cada uno de los tres círculos, así como la adscripción de cada uno de los individuos a uno de los siete subconjuntos.

En resumen, este método busca aclarar la interacción que se produce en un comercio familiar esbozando la relación entre los tres círculos de impacto: propiedad, familia y empresa, tal y como aparecen en la imagen posterior.

El primero, el círculo familiar es el círculo en el que tienen cabida todas y cada una de las partes del mismo árbol familiar.

El segundo círculo, el de la empresa, está formado por el conjunto de personas que trabajan en la empresa y que obtienen una remuneración directa por una aportación a esta, incluyendo el factor emocional o estima a la empresa que esto conlleva.

Por último, el círculo de posesión, el cual decide quién posee las acciones de la empresa, generando un acuerdo de obligaciones y derechos sobre la empresa.

En esta proposición, todos y cada uno de los individuos que de un modo u otro tienen relación con una "Empresa Familiar", pueden ubicarse sin problema dentro del mismo. (Davis, 1982)

Como puede verse en el gráfico, las conexiones de estos tres núcleos o círculos dan lugar a siete zonas inconfundibles que definen las relaciones individuales con la empresa y con la familia. Si los intereses de los siete grupos siguen la misma dirección, la "Empresa Familiar" no se verá afectada por el entramado de relaciones; si, por el contrario, esos intereses con

cohesionan, se crearán roces internos que afectarán de manera negativa a la empresa. (de Merodio, 2021)

A continuación, me gustaría hacer mención a la variante que ofreció el economista Amat (1998). Este integró dos nuevas variantes al modelo original de ``3 círculos``, pasando a un nuevo modelo; el de los ``5 círculos``:

- **Gestión:** hace referencia a los aspectos organizacionales, tanto a nivel humano como tecnológico. Buscando implantar estrategias, lograr objetivos y mejorar posiciones competitivas (comités directivos, gerentes, políticas de formación, promociones...).
- **Sucesión:** obviamente este es uno de los temas a abordar en toda teoría sobre la ``Empresa familiar``. Se centra en una posición de cabeza visible y la relación con el resto de miembros, así como su gestión de cara a futuro.

Con el pasar de los años, esta teoría se fue asentando entre las distintas doctrinas económicas de la época, sufriendo variaciones a lo largo de los años. Para ello es necesario diseccionar cuidadosamente los cambios entre los tres círculos fundamentales del comercio familiar (familia, empresa, posesión).

Estos estudios retratan cómo los individuos fluctúan de un subconjunto a otro, se incluyen o desaparecen, a medida que transcurre la vida de la empresa (divorcios, nacimientos y fallecimientos...).

Los momentos de inflexión, como sería el momento de sucesión son peligros que deben convertirse en aperturas para reexaminar el rumbo del comercio.

Por otro lado, los periodos estables, debe derivar a momentos de compromiso con aspectos estructurales de la misma. (Amat, 1998)

El primer modelo es el que más asentamiento ha conseguido entre los expertos economistas con el pasar de los años. Este pertenece a los científicos Gersik K, Lansberg I, Desjardins M (1996), los cuales presentaron el ``Modelo Evolutivo Tridimensional``.

El modelo de desarrollo tridimensional considera que el subsistema de ``propiedad`` se caracteriza por tres, que son: **Propietario-controlante, Familia de parentesco y Consorcio de primos.**

Dentro del espacio de la ``familia``, se destacan cuatro etapas: **Familia de comercio juvenil, Ingreso al comercio, Trabajo en equipo y Entrega del bastón.**

Más tarde, en cuanto al término ``empresarial`` existen tres etapas esenciales, las cuales son: **Puesta en Marcha, Desarrollo/Formalización y Madurez.**

- **Propietario controlador**  
Control de la posesión concentrado en una persona o pareja. En caso de existir otros propietarios, estos tienen ofertas de candidatos y no ejercen de profesionales, sino como propietarios.  
Apuntan a captar capital, seleccionan una estructura de propiedad para la otra generación...
- **Sociedad de parentesco**  
Dos o más familiares tienen control de propiedad. Propusieron establecer un control delimitar el mando entre propietarios, personificar la parte de propietarios no asalariados...
- **Consortio de primos**  
Hay numerosos accionistas primos. Variedad de propietarios empleados y desempleados. Se trata de gestionar la empresa valorando las dificultades de la familia y de los accionistas.

#### Medida evolutiva de la Familia

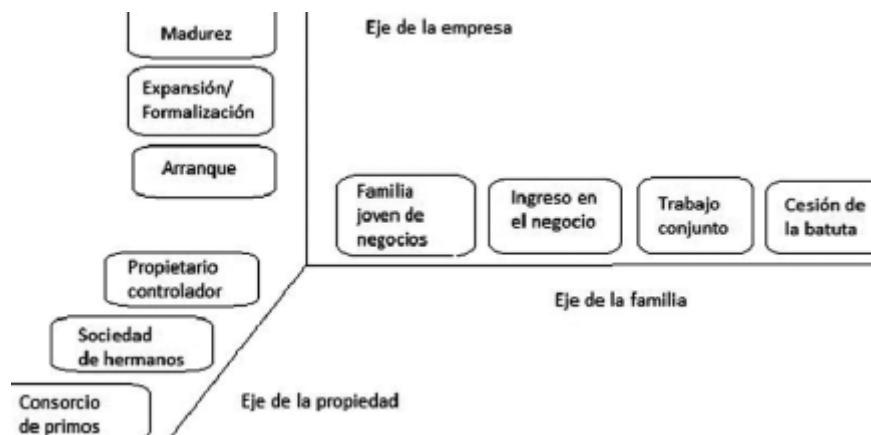
- **Familia comercial joven**  
La generación adulta no es mayor de 35 años. Normalmente no hay hijos y en caso de haberlos, son menores de 20 años. Se trata de hacer una sociedad matrimonial útil, de tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia.
- **Paso de la familia al comercio**  
Concentrado entre padres maduros de entre 35 y 50 años. Era de hijos en la juventud (20-30 años). Se trata de supervisar el paso de la mediana edad, superar e individualizar la era de los hijos, promover una instrucción de manera intensificada...
- **Trabajo conjunto**  
Era de padres de entre 50 y 65 años. Era de hijos de entre 30 y 45 años. Se trata de dinamizar la participación y comunicación entre generaciones, potenciar una gestión eficaz ante los conflictos...
- **Intercambio de mando**  
La primera generación tiene más de 65 años y se desvincula del negocio familiar.  
Intercambio generacional de la gestión familiar.

#### Medida evolutiva de la empresa

- **Puesta en marcha - nacimiento**

Estructura de carácter informal de la organización, con el propietario en el centro de esta misma. Segmento comercial. Planificación comercial. Financiación. Análisis sólido

- Crecimiento - ampliación - formalización  
Estructura progresivamente funcional. Diferentes productos o líneas comerciales. Cambios en el papel de propietario jefe y profesionalización del sector. Planificación como clave de un buen funcionamiento.  
Marcos y estrategias organizacionales.
- Desarrollo estable-madurez  
Tejido organizacional que refuerza la estabilidad, base de clientes estables o en disminución, estructura divisional impulsada por un grupo de directores sénior, reorientación clave compromiso de la gerencia y los propietarios, reinversión.  
(Gersick, 1997)



El segundo al que haré referencia es a la del economista Bernardo Ward, este considera que existen diferentes fuerzas que pueden alterar el devenir de una empresa. Estas fuerzas suelen ser la naturaleza del negocio (volumen, sector, experiencia...), los motivos de los propietarios, los objetivos y la naturaleza de la organización (organigrama, tamaño...).

El desarrollo del comercio familiar desde el punto de vista de la propiedad y la administración y reconoce tres etapas:

1. La primera etapa que sacude a la empresa es aquella en la que se establece la misma y existe un alma empresarial de emprendimiento. Desde el punto de vista de la posesión, es la organización del paso a la autoridad, la progresión y la organización.
2. La siguiente etapa corresponde al arreglo o acuerdo entre los miembros, comprendiendo la etapa de madurez o estabilidad. En esta fase el principal objetivo es la preparación de los parientes y de los miembros actuales o vigentes de la familia que entrarán en la compañía.

3. Por último, la tercera etapa se asemeja con la confederación de primos, y la empresa tiene su capital se divide básicamente en acciones. En este caso, la preocupación se centra en proteger la cultura familiar, resolver los enfrentamientos familiares, controlar la liquidez de los accionistas, repartir con precisión los recursos de la empresa y reconsiderar y reevaluar los vínculos empresa-familiares.

Preocupaciones de los propietarios	Preocupaciones de la dirección
<p><i>Etapa I: Fundador</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transición en el liderazgo</li> <li>- Sucesión</li> <li>- Asegurar al cónyuge</li> <li>- Planificación patrimonial</li> </ul>	<p><i>Etapa I: Espíritu emprendedor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervivencia</li> <li>- Crecimiento</li> </ul>
<p><i>Etapa II: Asociación de hermanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la armonía y el espíritu de equipo</li> <li>- Mantener la propiedad familiar</li> <li>- Sucesión</li> </ul>	<p><i>Etapa II: Profesionalización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopción de sistemas profesionales de gestión</li> <li>- Estrategias de revitalización</li> </ul>
<p><i>Etapa III: Confederación de primos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución del capital social</li> <li>- Liquidez de los accionistas</li> <li>- Tradición y cultura familiares</li> <li>- Participación y funciones de la familia</li> <li>- Visión y misión de la familia</li> <li>- Vínculo de la familia con la empresa</li> </ul>	<p><i>Etapa III: Sociedad de cartera</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de recursos</li> <li>- Supervisión de la cartera de inversiones</li> <li>- Cultura de la empresa</li> <li>- Sucesión y liderazgo</li> <li>- Rendimiento de las inversiones</li> <li>- Estrategias de futuro</li> <li>- Relaciones con accionistas</li> </ul>

Este modelo supone que las transiciones entre etapas no son automáticas, por lo que siempre existen riesgos, de mayor o menor rango, pero siempre existen riesgos. (Ward, 1989)

## **2.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS (DAFO)**

### VENTAJAS

1. Enfoque sobre el cliente: varios estudios han demostrado que las empresas no familiares sienten un mayor sentimiento de empatía y cercanía, por lo que suelen generar mayor grado de satisfacción en las experiencias con los clientes. Las "empresas no familiares" suelen basarse en cálculos y números propios de un mercado de clientes.

2. Sentimiento de pertenencia: aquellos individuos que pertenecen a un negocio familiar sienten un sentimiento de tener un lugar y raíces que les hace avanzar en la búsqueda de resultados comunes, sin olvidar el desarrollo personal. Sin duda, es una de las ventajas competitivas de estas organizaciones y es considerado el vínculo básico que determina el correcto funcionamiento de aspectos fundamentales como la colaboración o la integración con la empresa.
3. Independencia en la toma de decisión: como se consideran organigramas donde la propiedad está en manos de miembros de la familia, los directivos tienen independencia financiera y decisoria.
4. Conocimiento: las empresas familiares disponen de un conjunto de conocimientos y vivencias únicas para el desarrollo de su actividad. El hecho de que en mayor o menor medida los empresarios condicionan su calidad de vida a los resultados de sus empresas, ponen especial esmero en descifrar los entresijos de sus profesiones y los sectores en los que se encuentran integrados.
5. Valores: son los valores no materiales de los que dispone una empresa, los cuales constituyen la personalidad de cualquier empresa. En las empresas familiares, hacen alusión a los valores construidos por la familia iniciadora y que se transmiten a las futuras generaciones manteniéndose de forma inalterada en el tiempo. Estos valores forman otra importante ventaja competitiva ya que son parte humana e intangible de estas organizaciones y no suponen ningún coste.
6. Incentivación: la incentivación es una de las ventajas más reseñables que nos ofrecen las empresas familiares, ya que al suponer la actividad empresarial una gran proporción de los ingresos familiares, los empleados se ven sugestionados a ser más competitivos y eficientes.
7. Valoración continuada: otro factor positivo a tener en cuenta podría ser la posibilidad de implantar un sistema de valoraciones, así garantizaríamos un proceso retroactivo de mejora continuada. (Leach, 1993)



## DESVENTAJAS

1. Reincidencia en la ocupación de cargos y rechazo al abandono (nepotismo): en un sistema de gestión dictatorial como el que se da en las empresas familiares, el cual se basa en la idea de la palabra de los socios fundadores como ley última, instaura en la empresa sentimientos de esencialidad y mayor resistencia al abandono de cargos, sobre todo por parte de los directivos. Este tipo de gestión puede derivar en malestar y frustración por parte de los empleados ya que no se toman en cuenta las conclusiones y recomendaciones que dan los demás individuos.
2. El entorno familiar en la empresa: los vínculos familiares en ocasiones pueden repercutir de manera negativa en el desarrollo de la empresa. Los canales de comunicación, estados de ánimo y sentimientos del entorno familiar se transfieren a la empresa y dan lugar a momentos de crispación y conflictos entre partes que influyen en el desempeño de la empresa.
3. Estructura poco clara: es importante señalar, en la naturaleza intrínseca de estas empresas, su carácter desordenado. Suelen generarse desacuerdos y descoordinaciones en base a solapamientos o desconocimientos de responsabilidades.

4. Sucesión: tiende a ser uno de los aspectos más importantes de las empresas familiares. Este plan es complejo y no es sencillo en ningún caso. Es uno de los aspectos que se tratará a continuación en el trabajo, ya que presenta una de las dos grandes disruptivas de este modelo de negocio.
5. Delimitación de recursos y responsabilidades económicas: la disyuntiva entre propiedad y administración, la cual en gran parte de los casos suele ser una ventaja competitiva, puede llevar a la desproporción al no delimitar los límites entre comercio y familia, ya que a veces las exigencias superan las responsabilidades. (DONELLEY, 1964).
6. Problemas de financiación: podría considerarse un derivado del problema anterior, sin embargo, en este apartado mencionaremos el rechazo que genera la entrada de capital por parte de inversores ajenos a la familia fundadora.
7. La mayor antigüedad relativa: es otra de los rasgos diferenciales de la empresa familiar española. La longevidad promedio de estas es especialmente alta (33 años), muy superior a la antigüedad media del conjunto de las empresas españolas (en torno a 12 años), según el Directorio Central de Empresas que elabora el INE. (Leach, 1993)



### **3. PROBLEMAS A AFRONTAR POR PARTE DE UNA EMPRESA FAMILIAR: SUCESIÓN Y CONCILIACIÓN LABORAL-FAMILIAR**

#### **3.1. SUCESIÓN**

La sucesión en una empresa familiar es un proceso dinámico en el que las funciones y responsabilidades de las 2 o más personas involucradas (sucesores y predecesores) se desarrollan de forma interdependiente y se solapan.

El fin final es transferir la gestión y propiedad del negocio.

El propósito de este punto es comprender cómo funciona este trámite sucesorio, es decir, las cuestiones más comunes con las que tienen que lidiar las empresas familiares.

Tendremos en cuenta los distintos prismas que adoptan los diferentes miembros, las etapas del proceso, así como los problemas y soluciones que nos encontraremos.

#### **3.1.1. PAPELES DE LOS MIEMBROS FAMILIARES A LA HORA DE SUCEDER**

Tras contextualizar en cierta medida las dificultades y barreras que se les presentan a las empresas familiares como unidad familiar-empresarial, pasaremos a analizar los papeles más remarcados dentro del proceso de sucesión:

- **PAPEL DEL PREDECESOR**

Según James Lea, existen cuatro variantes que pueden surgir a la hora de realizar el traspaso de poderes en una empresa familiar, en función de la actitud que adopte el predecesor:

- a) Rey: aguanta hasta el final en el trono, es decir, hasta que no fallece no se produce esa sucesión.
- b) General: este prisma es un tanto ambiguo, puesto que no descarta en absoluto un futuro retorno a la dirigencia de la compañía para así encontrar la satisfacción personal, primando lo individual sobre lo común.
- c) Gobernante: una vez ha llegado su momento, se retira de manera íntegra.
- d) Embajador: por mucho que se marche, siempre dejará un hilo del que tirar con la dirección que los suceda.

Cabe mencionar que la manera más recurrente suele ser la primera opción, por la cual no se toma ningún tipo de decisión hasta una vez llegada la muerte del dueño, debido a la carga emocional que este carga tiende a ser grande. Se debe tener mucho cuidado con el concepto de "Eutanasia corporativa", en caso de demorar demasiado el proceso. (Bermejo, 2008)

Un estudio realizado por el autor (AMAT, J. 1997) demostró tomando como muestra 15 empresas, reveló que casi una cuarta parte de las empresas seguían un estilo "rey" y un 53%

de estilo "general". Dando a entender que el 80% de las empresas se adoptan a un estilo más enfrentado hacia una sucesión organizada y suavizada.

Todo esto podría llegar a tener un impacto negativo en el legado de las empresas.

Por otro lado, las cosas que más deberían de rondarle la mente al cabecilla de la empresa a la hora de plantearse una sucesión serían: asumir su caducidad, formar candidatos, poner en valor a todos los accionistas, transmitir los valores de la manera más efectiva posible... (Gallo, 1998)

- **PAPEL DEL SUCESOR**

Las empresas están controladas por miembros individuales de la familia que trabajan o han trabajado en la organización y que se consideran sucesores potenciales de los líderes actuales.

Al considerar a alguien para asumir el liderazgo de una empresa en el futuro, uno de los factores que más a menudo enfatizan los es la buena experiencia dentro de la organización, esto significa que los sucesores hayan realizado una buena carrera dentro de la propia empresa. De esta manera se sienten apoyados por sus antepasados y aceptados por los miembros restantes de la empresa, por lo que también resultaría de vital importancia que el individuo sucesor se sienta arraigado emocionalmente a la sociedad de manera voluntaria, sin llegar a sentirse en ningún momento obligados.

Aunque a veces, una gran cercanía al cabecilla de la familia puede terminar derivando en una gran cantidad de decisiones tomadas de manera sesgada. La persona sucesora deberá estar capacitada de poder tomar su propio criterio y no depender únicamente de lo que su predecesor le haya sugestionado a lo largo de su coexistencia.

Cabría también destacar una buena formación académica como pieza clave para que se dé lugar a una transición generacional exitosa, aumentando así sus capacidades exploratorias y sus puntos de vista acerca del sector del comercio. (Gallo, 1998)

### **3.1.2. FACTORES A LA HORA DE AFRONTAR EL TRÁMITE**

En toda empresa, ya sea de ámbito familiar o no, la sucesión presenta uno de los mayores retos a afrontar en la vida de estas. Una vez que el fundador/dueño ha clausurado o cerrará su etapa en la empresa, se abren varias a seguir de cara al futuro más cercano de una empresa: cerrar, traspasar o heredar.

La tendencia de las empresas familiares termina resultando que el proceso de transición se lleva a cabo más tarde de lo que hubiera sido conveniente. Los motivos de este retraso son básicamente: una circunstancia en la que el predecesor, que es la columna vertebral de la empresa, valora desde su punto de vista que aún no ha llegado el punto de inflexión de proponer este plan de forma definitiva. Por otra parte, cabría valorar la posibilidad de que los sucesores no se consideran suficientemente capacitados para aceptar esta responsabilidad.

El trámite de sucesión es muy relevante para las empresas, ya que el 70% de ellas cesan su actividad del paso de la primera a la segunda generación y el 90% de la segunda a la tercera. (Keyt, 2023)

Para esclarecer un poco la dimensión del problema de la sucesión, haré mención de manera breve al economista Ward, del que ya hice mención anteriormente. Dentro de los principales problemas (resultantes directos del proceso de sucesión) que detectó a la hora de valorar los motivos de una bancarrota administrativa se encontraban:

- El rechazo a la transición y la generación de nuevos sistemas suponen un 20% de los fracasos.
- Los factores más importantes, que suponen un 60% de los fracasos son la búsqueda de poder entre generaciones, la dificultosa transición y la no renuncia del poder por parte del fundador.
- El aumento de carencia de capital cuando la empresa crece, unido al pago de impuestos o compra de acciones supone un 10% de los fracasos.
- El poder encontrar en la familia al miembro correcto para dirigir el negocio tiende a suponer solo el 10% de los fracasos empresariales.

Además, a la hora de valorar el momento justo de transición entre los miembros familiares de la "empresa familiar", surgen varias barreras que ralentizan este proceso:

1. Estancamiento del control: cuando una organización está expuesta a cambio, existe la posibilidad de que aquellas personas o grupos que vean perjudicada su posición dentro de la organización manifiesten rechazo a estos.
2. Necesidad de datos: la necesidad de datos para planificar, diseñar y ejecutar un plan de desarrollo es uno de los factores que más tienden a traducirse en barreras.

Por lo tanto, disponer de información es fundamental para la correcta gestión de determinadas circunstancias familiares, además de ser un filtro que elimina informaciones no concretas y confusión en el seno de las familias.

3. Peligro al status quo: este sentimiento se debe a la dificultad de alterar la estructura organizacional y valores esparcidos a través del organigrama. Además, este cambio suele representar, a la vista del fundador, un riesgo total al status quo alcanzado a lo largo de su vida empresarial, es decir, a más haya contribuido, mayor será la resistencia a tolerar un cambio. Esto puede afectar tanto a trabajadores familiares como no familiares.

4. Deterioro de las relaciones familiares: este proceso puede derivar en ocasiones en conflictos internos, ya sea por la desestimación de otros candidatos, así como las tensiones generadas en todo el proceso.
  
5. Variables culturales: en ciertos casos puede llegar a existir rechazo al desarrollo debido a factores relacionados con la propia característica del proyecto, la formación recibida y el impacto de épocas pasadas.
  
6. Miedo al desengaño: uno de los factores de mayor riesgo vendrá a ser la incertidumbre, la cual se generará en la parte familiar que renuncia a sus privilegios sin tener la certeza de que esta transición será de mutuo beneficio; tanto como para sucesor, predecesor y empresa.
  
7. Tejido organizacional: una vez se inicia el proceso de cambio, se deben identificar aquellas variables negativas que influyen en el clima organizacional, para así poder trazar un plan de contingencias acorde a las limitaciones que estas nos propongan. (Ward, 1987)

Por otro lado, me gustaría hacer mención a la teoría de Kets de Vries (1985), el cual destacaba que estas amenazas pueden agruparse en cinco grandes grupos: factores individuales, factores relacionales, factores económicos, factores contextuales y factores del proceso de sucesión:

a) El primer grupo se refiere a **factores individuales**:

- Sucesor potencial menos capaz: en gran parte de los casos personas que no demuestran habilidades empresariales, terminan siendo perjudiciales para el devenir.
  
- Falta de satisfacción: un sucesor motivado y comprometido es esencial para un sucesor exitoso. La insatisfacción del sucesor con las condiciones o la falta de motivación es peligrosa para la empresa.
  
- Pérdida fortuita del sucesor.
  
- Pérdida temprana del líder: los gerentes juegan un papel fundamental en el proceso de sucesión, sirviendo de intersección o puente entre las dos generaciones.
  
- Divorcio, matrimonio o surgimiento de nuevos líderes.

b) El segundo grupo de amenazas está formado por **factores de relaciones**:

- Relación entre la dirección y los sucesores.
- Conflictos, rivalidades y competencias familiares.
- Alta resistencia al consenso mutuo: cuando el acuerdo entre los miembros de la familia es muy necesario, las decisiones importantes sólo se toman en caso de unanimidad.
- Escasez de compromiso por parte de los futuros cabecillas.

c) El siguiente grupo de factores son **factores económicos** y se refieren a:

- No se puede mantener la carga tributaria.
- No se pueden recaudar fondos para la entrada del heredero: si el director ejecutivo tiene varios herederos, pero solo un pequeño número de ellos tiene la intención de continuar con el negocio, es posible que los restantes deseen vender sus acciones.

d) En cuanto a los **factores contextuales**, cabe destacar los siguientes puntos:

- Fluctuaciones en el rendimiento: las perspectivas futuras pueden cambiar debido a cambios en las condiciones del mercado, y nuestros líderes pueden decidir extender sus mandatos o nuestros sucesores pueden posponer nuestro establecimiento.
- Reducción de escala empresarial: puede haber una correlación positiva entre el tamaño de la organización y la intención de descendientes de unirse a la empresa familiar.
- Perder un brazo clave en el sistema: existen intermediarios de vital importancia, estos agentes tienen una estrecha relación con el líder. Los sucesores podrían llegar a tener dificultades para alcanzar el mismo nivel de confianza.

e) El último grupo de amenazas está determinado por factores del **propio proceso sucesorio**:

- Falta de una definición concisa de los roles de liderazgo y sucesor.
- Ausencia de comunicación respecto a decisiones de la sucesión.
- Retrasos en la integración de sucesores.
- Generar criterios de selección no objetivos o sesgados.

Saliendo de la teoría del economista holandés, caben mencionar los tres rasgos que según Ward pueden marcar de manera exitosa el devenir de un proceso sucesorio:

- A. Motivación del sucesor: debe ser libre de presiones, ya sean provenientes del pasado, presente o futuro.
- B. Capacidad del nuevo líder: al integrarse en el nuevo esquema de la empresa, en caso de no ser capaz de albergar todas sus responsabilidades se deberá dejar en un segundo plano.
- C. Binomio líder-sucesor: calidad en la transferencia de datos y un mutuo entendimiento, ya sea en el ámbito profesional como ocioso. (Ward, 1999)

A continuación veremos unos sucesos que se basan en la resolución de unos resultados diferentes de los esperados desde un punto de vista lógico. Estas son llamadas las paradojas de la sucesión, las cuales se originan en base a decisiones que están tomadas con una intención clara y con un fin único, aunque sin embargo por causas internas o externas terminan derivando en otros efectos a los deseados.

En la vida diaria de una empresa tienden a ocasionarse conflictos donde se contraponen los intereses de ambas partes (familiar y empresarial), lo que puede derivar en graves problemas. Sería una contradicción si este problema pudiera resolverse tomando decisiones que beneficien a ambas realidades.

Debido a que el momento del relevo generacional es uno de los más importantes para las empresas, en la práctica surgen muchas cuestiones contradictorias. Lo más importante en una situación así es reconocer que se trata de una contradicción y mirar por el bien común, dejando de lado los intereses personales.

Las principales paradojas que se pueden llegar a afrontar en el momento de una sucesión serían:

- “Empresa o familia”: en algunas empresas, a la hora de realizar la transición generacional, surge la gran incógnita sobre si enfocar la dirección de la compañía primando los beneficios personales o comunes (empresariales). Estas decisiones tienden a depender en gran parte de la etapa del ciclo de vida que está abordando en esos momentos. Ya que si estamos hablando de una primera generación empresarial seguramente tenga objetivos que distan de los de una familia de tercera generación.
- “Innovación o tradición”: gracias a la fusión de tradición e innovación, una gran ventaja competitiva es creada.

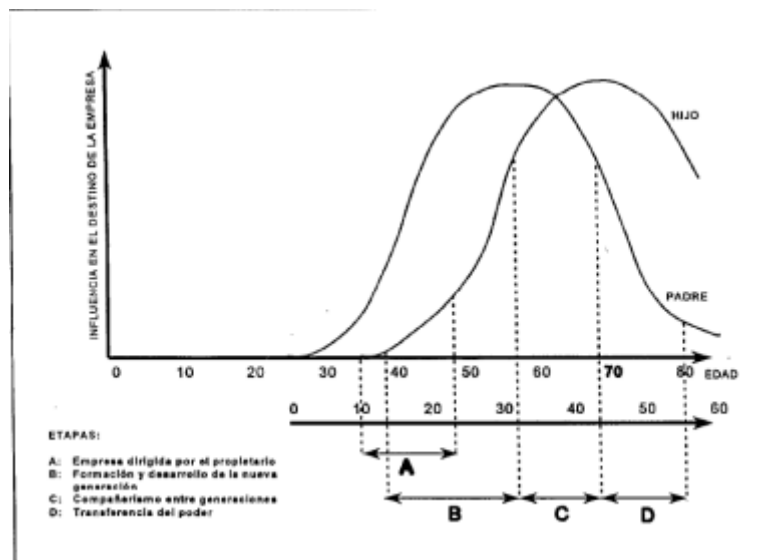
Por un lado, la tradición proporciona una base consolidada y un sentido de pertenencia y fidelidad que vive en los clientes.

Por otro lado, la innovación fomenta el crecimiento, la adaptabilidad y la eficiencia, permitiendo que las empresas familiares sigan siendo relevantes en un mercado el cual se haya en constante evolución.

Esta sinergia que se genera entre tradición e innovación no sólo promueve el éxito corporativo, sino que también estrecha los lazos entre la empresa, sus empleados, clientes, proveedores y terceros involucrados. Al hacer honor al legado familiar de un fundador y el enfoque audaz de un sucesor en el futuro, las empresas familiares pueden marcar un rumbo de estabilidad y durabilidad. (Japon Matarí, 2021)

### **3.1.3 ETAPAS EN UN PROCESO SUCESORIO**

Durante el proceso de herencia se pueden diferenciar varias etapas, como se muestra en la Figura 1. A continuación explicaremos la doctrina de los científicos Holland y Oliver (1992), que junto a Churchill y Hatten (1987), desarrollaron un plan universal para explicar las etapas de sucesión que sufren la gran mayoría de empresas familiares en los últimos tiempos. Además, mencionar que esta obra fue adaptada y traducida por Cabrera-Suárez en 1998.



1. La primera fase abarca el inicio de la existencia de la empresa hasta que entró otro miembro de la familia. Hasta entonces la empresa todavía no puede considerarse una organización familiar, a pesar los miembros de la familia, los cuales influyen en la empresa pero no forman parte de ella (Cabrera-Suárez, 1998). El propietario suele dedicarse a las operaciones del día a día de la empresa. Este es el miembro más importante de la organización y, cuando se trata de empresas muy emergentes, el único miembro.

Este escenario es común cuando predominan empresas de reciente emersión, así como las que se sitúan en los puestos menos ventajosos del organigrama sectorial.

2. La segunda fase suele comenzar con el propietario va colocando poco a poco la imagen de un ayudante (heredero), que representa una nueva generación que comienza empaparse del desempeño de la empresa. Podría considerarse como un período de prácticas, donde el heredero suele limitarse a pequeñas tareas. Teniendo

un papel sin apenas importancia y poca o ninguna participación en las decisiones operativas, eso sí, por el momento.

En esta nueva etapa, el predecesor cambió su papel al de monarquía, el cual hemos mencionado anteriormente, ligando de manera sólida su imagen a la de la empresa, llegando a superponerse a esta.

3. La tercera fase, suele ser considerada de transición, ya que es muy diversa. En esta etapa, los predecesores y sucesores trabajan juntos para garantizar responsabilidad y autoridad.

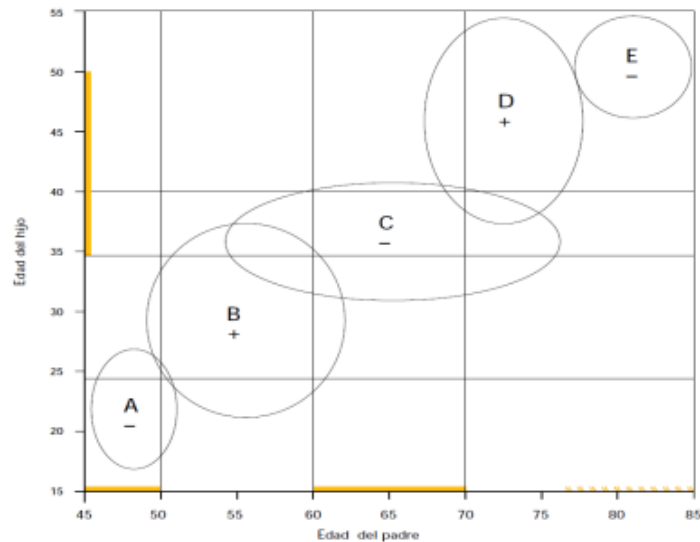
El sucesor desarrolla y comienza a asumir funciones de carácter retroactivo, las cuales principalmente suelen ser de responsabilidad o exploración. A medida que el sucesor gane experiencia, se hará cargo de más y más responsabilidades dentro del ecosistema de la empresa, siempre y cuando la confianza depositada por parte del mentor sea ciega. Aquí es cuando se suele ascender al sucesor a puestos de mayor importancia, aunque sea sólo de puertas para dentro. Una peculiaridad de este tramo es que los descansos por parte del "monarca" comienzan a ser más frecuentes.

4. Por último, la etapa final, la cual implica la renuncia formal del predecesor y el traspaso completo de responsabilidades, liderazgo, poder y finalmente propiedad (variables de Vries mencionadas anteriormente).

El fundador comienza a actuar como asesor, pasando la mayor parte de su tiempo fuera de la empresa y participando únicamente cuando lo requiera un sucesor. De esta manera se da lugar finalmente a la jubilación de una generación. (Holland y Oliver, 1992)

Cabe destacar que más tarde, sobre 1998, Gallo profundizó más en esta teoría, adentrándose en los huecos vacíos que a veces se generaban en épocas de transición entre las etapas. Este se apoyó en el modelo de Davis y Tagiuri, presentado en el segundo punto del trabajo, mediante el cual hace alusión a otras etapas generadas dependiendo de la edad de los involucrados en la sucesión.

En el gráfico que se muestra a continuación podemos observar como en el eje "x" tenemos la edad del sucesor, mientras que el eje "y" representa la edad del predecesor. De esta manera buscamos apoyarnos en la representación gráfica la siguiente teoría, tratando de explicar cómo tienden a darse las relaciones entre familiares, así como las sinergias y responsabilidades que se dan dentro de la empresa familiar.



En la zona "A" podemos observar que los miembros de mayor edad rondan los 40 años, por lo que normalmente ya comienzan a experimentar un proceso de independencia económica, lo que dificultaría la relación de sucesión. Más tarde, en la zona "B" la situación es la contraria, ya que el predecesor alcanza una edad de estabilidad gracias a la mediana edad. Sin embargo, el sucesor ya comienza a mirar más allá del presente. La zona "C" ilustra un predecesor en vías de la jubilación, mientras que el sucesor entra en una etapa de muchas dudas existenciales. Por último, las zonas "D" y "E" son muy estables y suaves, ya que no hay existencia de rivalidad.

Ser consciente de las causas y consecuencias de cada una de las etapas, actuando de manera concienciada a favor de la empresa, proporciona a la compañía estabilidad y buenos valores corporativos.

También cabe destacar que Gallo simplificó las etapas del proceso de sucesión en: desarrollo del plan de sucesión, preparación de los sucesores, traspaso de poderes y jubilación y retiro del predecesor. (Gallo, 1998)

### **3.1.4. ESTRATEGIAS PARA UNA SUCESIÓN EXITOSA**

A continuación se mencionará las principales estrategias a aplicar por parte de las empresas familiares a la hora de acometer un proceso sucesorio:

- Uso de las compensaciones e incentivos, ya que pueden llegar a ser el principal motivo de conflictos.
- Estructura comunicativa libre, la cual permita comunicarse a todo el organigrama proporcionando canales para el consenso.
- Asociarse con entidad externa: al juntarte con un socio externo se pasa de tener la totalidad del capital propio a tener tanto propio como externo, por lo que tu solvencia ya no depende explícitamente de tus propias reservas.

- “Retirada parcial” del predecesor: como hemos mencionado anteriormente, los fundadores o predecesores pueden llegar a alcanzar un sentimiento de pertenencia o apego que les impide desprenderse de su puesto. Algunas veces desde un prisma beneficioso para la empresa, y otras alargando su mandato hasta resultar perjudicial para el devenir de la compañía. Por ello una retirada parcial a tiempo suele ser la mejor medida (puede llegar a llevar entre 5 y 10 años).
- Preparación psicológica y mental, dada que puede llegar a orientar y esclarecer dudas en momentos clave durante el trámite de sucesión.
- Por último, me gustaría mencionar el “Consejo Familiar”, puesto que como órgano auxiliar de cara a la sucesión genera mucho consenso y tranquilidad. Normalmente tienden a estar compuestos por familiares y asesores especializados, los cuales aportarán valor desde su experiencia y neutralidad a la hora de la toma de decisiones.

Las principales funciones o responsabilidades por parte del consejo familiar serían: desarrollo de planes pro-perpetuidad, transmisión de valores y visión, ofrecer un lugar de consenso para el debate familiar, formar a los próximos líderes y rastrear la trayectoria del binomio empresa-familia. (Olson, 1998)

### **3.2 CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL-FAMILIAR**

Este concepto se centra en la capacidad de una persona para cumplir satisfactoriamente con sus responsabilidades tanto en el trabajo como en la vida personal, evitando interferencias negativas entre ambos ámbitos.

La importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal es cómo impacta la felicidad de las personas al reducir el estrés y mejorar la calidad de vida.

Asimismo, este equilibrio tiene un impacto positivo en las empresas porque la satisfacción con su talento conlleva una mayor retención del talento y una mejora de la productividad de los equipos. Promover un equilibrio efectivo entre la vida laboral y personal se considera una base esencial para el bienestar personal y el éxito organizacional sostenible. (Sánchez Runde, 1998)

Para lograr el equilibrio entre la vida personal y laboral, es importante promover políticas que permitan a los profesionales gestionar su tiempo y energía de forma eficaz. Estas políticas no sólo promueven el bienestar y la felicidad de las personas sino que también aumentan la productividad.

En nuestro país existen muchas medidas de mediación familiar aplicadas a diferentes situaciones, por lo que la aplicación de cada medida dependerá de las circunstancias personales y familiares del trabajador.

Por ejemplo, como veremos a continuación, para beneficiarse de la reducción de jornada laboral por cuidado directo de niños menores de 12 años, personas con discapacidad o familiares, la persona que va a prestar el cuidado debe estar dentro de una de estas categorías, como se muestra a continuación, y está determinado por la ley. (Sánchez Runde, 1998)

### **3.2.1. MEDIDAS PARA MEJORAR LA CONCILIACIÓN LABORAL-FAMILIAR**

La mayoría de empresas familiares deben tomar medidas conciliadoras, ya que en mayor o menor medida sus empleados empezarán a tener demandas en referencia a la calidad de vida.

Algunas de las medidas son:

- Horario flexible

Transigir que las personas adapten los horarios de trabajo a sus necesidades personales y familiares, incluidos horarios flexibles de inicio y finalización o trabajo a tiempo parcial.

- Trabajo remoto o trabajo remoto

Ofrezca la opción de trabajar desde casa, lugares de trabajo inteligentes o ubicaciones remotas en días específicos de la semana, reduciendo los viajes y brindando más flexibilidad.

- Tiempo bancario o fines de semana acumulados

Permite a los profesionales acumular tiempo de trabajo adicional para utilizarlo posteriormente como tiempo libre adicional, dándoles más autonomía en la gestión de su tiempo.

- Cuidado de hijos en el trabajo

Facilitar el acceso a cuidado infantil de alta calidad a través del lugar de trabajo o contratar centros de cuidado infantil cercanos, apoyando a los padres con sus responsabilidades familiares.

- Licencia remunerada de maternidad y paternidad

Proporcionar a las madres y a los padres tiempo libre remunerado para cuidar y establecer vínculos con su hijo recién nacido o adoptado.

- Programas de apoyo y asesoramiento emocional.

Brinda asesoramiento y apoyo a personas que experimentan dificultades personales o familiares, como el cuidado de un familiar enfermo.

- Programa de Salud y Equilibrio de Vida

Brinda servicios y actividades de bienestar, que incluyen yoga, meditación, asesoramiento sobre salud mental y ejercicio, para ayudar a las personas a controlar el estrés y mejorar su salud general.

- Cambiar turnos o trabajar juntos

Permitir que los grupos intercambien turno compartan responsabilidades laborales hará que sea más fácil equilibrar las necesidades familiares y laborales.

- Comunicación abierta y apoyo de la alta dirección.

Desarrollar una cultura que valore la conciliación, apoyada por la alta dirección para que las personas se sientan cómodas expresando sus necesidades e inquietudes sobre la conciliación y la vida personal.

- Tiempo libre remunerado y política de vacaciones flexible

Proporcionar suficiente tiempo libre remunerado y la flexibilidad necesaria para que las personas tengan tiempo libre para pasar tiempo de calidad con la familia cuando lo necesiten. (Sharma, 2001)

Estas medidas son medidas internas propuestas y adaptadas por las empresas dependiendo de sus necesidades, pero sin embargo existen otras que están estipuladas en la vigente ley española, la cual vela por el beneficio mutuo de empresarios y trabajadores.

El Estatuto de Trabajadores contiene información detallada sobre diversos aspectos de la conciliación del trabajo y la familia. En el ámbito de las medidas cabría recalcar alguna como el cuidado lactante de un menor de nueve meses, reducción de la jornada por el cuidado directo de un menor de 12 años o enfermo, víctimas de violencia...

Tras la coalición de 2023 surgieron nuevas novedades en el ámbito de la conciliación. Estos podrían ser los permisos retribuidos, una mayor flexibilidad y adaptación a la jornada, al igual que un derecho de nupcialidad para la figura paterna (hasta ahora había sido exclusividad de la mujer). (Vila Hernández, 2006)

### **3.2.2 BENEFICIOS DERIVADOS DE LA CONCILIACION LABORAL-FAMILIAR**

Primero haremos mención a los beneficios que estas medidas repercuten de manera directa en los trabajadores. Los principales son:

1. Mayor sentimiento de autorrealización a la hora de realizar tu cometido.
2. Incremento del tiempo libre del que dispone el trabajador, lo que se traduce directamente en un aumento simultáneo de la calidad de vida.
3. Menos síntomas psicológicos que podrían producir un periodo de mala conciliación (estrés, depresión, ansiedad...)
4. Aumento de la motivación que experimenta el trabajador en su día a día, mayoritariamente derivado de la satisfacción laboral. Esto suele traducirse en un aumento del compromiso/fidelidad del empleado hacia la compañía. (Greenhaus y Beutell) (Sharma, 2001)

Por otro lado encontraremos los beneficios generados en las empresas que practican políticas de conciliación entre sus trabajadores:

1. Reducción de los costes de reinserción e interinidad tras un periodo de ausencia.
2. Traducción en una mayor igualdad entre géneros, ya que antiguamente había permisos exclusivos para un género u otro.
3. Menor absentismo laboral
4. Facilita la atracción de talento por parte de los empleados, así como su retención en la compañía, promoviendo una ``carrera vitalicia`` dentro de la empresa. (Employee engagement/employer branding)
5. Generación tanto de cultura como clima favorable para el funcionamiento y entendimiento de la organización.
6. Revalorización de la imagen corporativa tanto por parte de los empleados como por el resto del sector.
7. Recepción de ayudas en base a la eficacia de las políticas conciliadoras. (Chrisman, 2001)

## **4. PROTOCOLO FAMILIAR: SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS ANTERIORES**

### **4.1 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO**

El protocolo familiar es un conjunto de acuerdos que celebran los socios entre sí o con terceros con los que tengan una relación familiar que influya en la sociedad, cuando se produzcan situaciones de estrés o discrepancia.

Este es considerado como un contrato social, ya que su objetivo siempre será el consenso a través de una buena comunicación. De este modo se favorecerá la toma de decisiones la relación entre familia, propiedad y empresa. Siendo el objetivo final el de garantizar la continuidad y conciliación de la empresa familiar, preservando la herencia generacional. Su implementación reitera el compromiso de la empresa con la cohesión y la continuidad. Estos documentos familiares están diseñados para solucionar y evitar problemas. La

continuidad de una empresa familiar, a diferencia de una empresa no familiar, no depende sólo de rentabilidad y éxito económico, sino que también en las oportunidades para adecuar las relaciones familiares al contexto empresarial. (Fernández del Pozo, 2008)

Entre ellos se incluyen los estatutos sociales, los acuerdos previos a la aparición de nuevos miembros y los testamentos sociales y familiares. Como concepto más oficialista tenemos el que nos proporciona el BOE (Real decreto 171/2007, de 9 de febrero): “A los efectos de este real decreto se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

En cuanto a los diferentes tipos de protocolos familiares diferenciaremos entre: protocolos familiares secretos (no publicidad registral), protocolos con pactos parasociales (puede publicidad registral) y protocolos inscribibles (publicidad registral).

## **4.2. MOTIVOS PARA LA GENERACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR**

Una de las mayores incógnitas resulta ser el “timing” o momento preciso de plantearse la instauración de un protocolo familiar para gestionar momentos de crispación.

Uno de los momentos más recurrentes suele ser cuando un cambio generacional es inminente en una empresa familiar, ya que es importante contar con un proceso para gestionar la transferencia de poder y propiedad. Entendiendo que el contrato sirve como guía para prevenir y resolver conflictos que puedan surgir en el seno de la familia empresaria, el desarrollo del Protocolo debe darse en un momento de estabilidad, ya que sino las dificultades del momento pueden llegar a condicionar la redacción de un documento de suma importancia. Existen otras situaciones, como la separación y el divorcio, los cuales son situaciones en las que el “Protocolo Familiar” pretende ser una solución o una base para conseguir soluciones. (Amat, 2007)

Por otro lado, existen indicadores que nos hacen ver la necesidad inmediata de la implantación de una de estas políticas, como podrían llegar a ser:

- Regular la participación de los miembros.
- Necesidad de orientar políticas de dividendos e incentivos.
- Presencia de sobrecarga de presencia por parte de la familia fundadora.
- Establecer criterios de carácter objetivo, ante tendencias utópicas, buscando ser lo más realista posible.

- Generar una armonía familiar de manera constante, siendo este un instrumento con finalidad cohesionadora.
- Crear vías de autofinanciación realistas, ya sean a partir de fondos internos o externos.
- Emprendimiento de nuevos proyectos de negocio.
- Fomentación de carrera interna dentro de la compañía.
- Proceso sucesorio en vías de implementación, ya sea familiar o no.
- Presencia de diferimiento a la hora de establecer los objetivos a conseguir (comunes o individuales).

### **4.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR**

En cuanto al proceso de elaboración, como el de todo trámite regulatorio, habrá que elaborarlo teniendo en cuenta diferentes factores. En este caso los principales que habría que tener en cuenta resultan ser derivados de la comunicación, la valoración (reflexión) y la cordialidad (disposición al acuerdo).

Las principales variables o claves a tener en cuenta a la hora de plantearse la elaboración de un documento de esas características son las siguientes:

1. Valorar el hecho de que cada empresa es un mundo, funciona de manera independiente y autónoma a la gran mayoría de empresas.
2. Contar con el apoyo de un profesional externo al organigrama de la compañía, ya que su neutralidad e imparcialidad aportará mucha sensatez.
3. Aceptar la retroalimentación como aspecto a tener en cuenta, ya que las revisiones constantes podrían llegar a evitar situaciones de tensión.
4. Buena disposición a la elaboración por parte de todos los miembros.
5. Realizarlo en momentos de tranquilidad, lo cual permitiría afrontar con mayor solvencia las dificultades.
6. Inclusión de valores corporativos, fomentando la cultura empresarial y la motivación. (Bermejo, 2008)

Tras esta puntualización de las claves de éxito en la elaboración de un protocolo, tocaría hacer mención de las partes que pueden llegar a verse involucradas en este proceso. Estos se pueden dividir en rasgos generales en: socios familiares trabajadores, socios no familiares

trabajadores y los socios familiares no trabajadores. En este proceso los encargados de suscribir el documento son los todos los poseedores de participaciones sociales.

Por otro lado, deberemos hacer mención a las etapas que seccionan este proceso:

1. Análisis y reflexión (identificación)

Un equipo debe analizar y considerar la necesidad de generar un protocolo familiar determinando metas y objetivos del protocolo, debido a que la concienciación de la existencia de un problema mantiene alerta. En esta paso se diseñará su estructura y contenido, a la vez que se discutirán temas (gestión de la empresa, sucesión, reglas de entrada y salida del negocio) así como se determinarán otros temas importantes.

2. Consensos de trabajo (diagnósticos)

Se programan reuniones, tienden a ser con los familiares, para discutir y acordar los términos del documento. Tiene como principal objetivo lograr el consenso es esencial para asegurar la participación y la unidad familiar.

Una vez se haya alcanzado ese entendimiento, se preparará un borrador de protocolo. Entendiendo que este documento sea flexible y rectificable, ya que puede requerir cambios o actualizaciones en el futuro.

3. Aprobar y firmar

El "protocolo familiar" es aprobado y firmado por todos los familiares participantes que lo acepten y se comprometan a seguirlo.

4. Ejecutar

El protocolo debe implementarse una vez sea formalizado y estar sujeto a un seguimiento periódico. (Fernández del Pozo, 2008)

#### **4.4. PUBLICIDAD DE LOS PROTOCOLOS FAMILIARES**

Según el REAL DECRETO 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, la sociedad sólo podrá publicar un único protocolo, suscrito por sus socios, si bien el mismo puede ser objeto de diversas formas de publicidad. Publicada la Además, la publicidad del protocolo tiene siempre carácter voluntario para la sociedad. Deberá de considerarse la normativa de protección de datos, ya que se necesitará del consentimiento expreso de todas las existencia de un protocolo no podrá reflejarse en el Registro Mercantil la constancia de otro. partes involucradas en el proceso.

Por otro lado, aunque las empresas familiares normalmente no publican sus actas, la realidad es que repercute beneficios directos a las partes interesadas, aportando una

sensación de cohesión, solvencia, estabilidad y perdurabilidad en el mercado. Sin embargo, cuando se decide suscribir por la vía pública disponemos de diferentes métodos (DF 2ª, apartado 3 de la Ley 7/2003 de 1 de Abril de sociedad limitada nueva empresa): privada (protocolo familiar en la web), pública por noticia (hoja abierta para la simple existencia), pública por depósito (se produce en el momento de publicar las cuentas anuales) y pública por inscripción (acuerdos sociales inscribibles).

#### **4.5. CONTENIDO PROTOCOLO FAMILIAR**

A continuación enumeraremos una serie de cláusulas/condiciones, las cuales deben de estar incluidas dentro del protocolo, ya sean de manera explícita o haciendo referencia a algún apartado de la estructura de la empresa.

- Código de conducta y métodos para resolver posibles conflictos de intereses
- Establecimiento de órganos de gestión y procedimientos de funcionamiento: estos órganos son el Consejo de Familia y el Consejo de Familia.
- Constitución y regulación de la asamblea general de accionistas y del consejo de administración: de tal forma que se separa la propiedad de la sociedad y la administración de la misma y se determinará quién toma las decisiones.
- Cuentas contables: en este apartado se hace mención a las normas relativas a los aspectos financieros y contables de la empresa.
- Sucesión: de manera general, intenta abordar una de las cuestiones más importantes en la empresa familiar, que es cómo y cuándo se producirá la transición generacional de padres a hijos.
- El derecho del individuo a escapar (autonomía).
- Motivos de separación o diferimiento de intereses.
- Política de remuneraciones y dividendos
- Prestaciones complementarias/accesorias (diferentes a las de capital).
- Responsabilidad social (política corporativa): apartado donde se define, entre otros, el comportamiento ético de la empresa y sus relaciones con el resto de la sociedad, sus políticas de recursos humanos, su trato a los proveedores y el impacto ambiental.
- Cláusula de orden y sometimiento: define así como la duración del protocolo como el procedimiento de modificación.

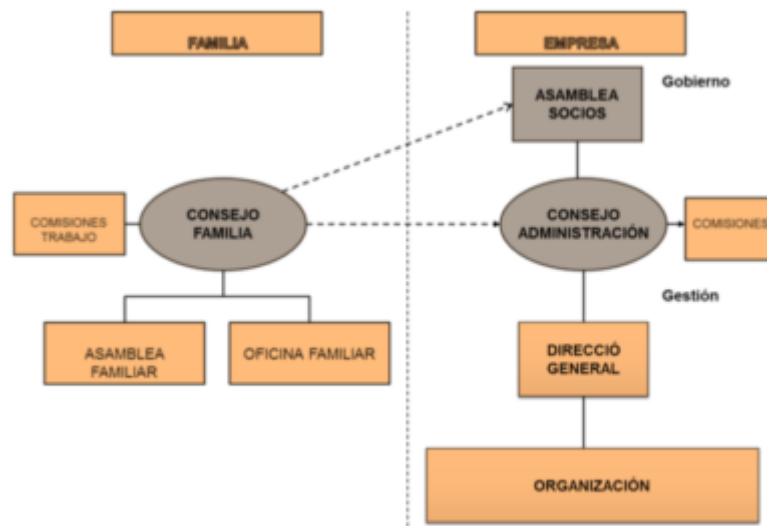
- Cláusula de agradecimiento: con carácter altruista, hacia la familia fundadora, por todo lo conseguido y por conseguir.
- Pacto de ``sindicación del voto``: explicitar las condiciones de voto para cada uno de los socios.
- Derecho de adquisición preferente: cláusula que otorga un derecho prioritario para la adquisición de participaciones, tratando de mantener la cuota de participación familiar y el flujo de rangos. (Soto Figueroa, 2019)

## **5. ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Un aspecto importante que distingue la gestión de una empresa familiar de la gestión de una empresa genérica es la forma en que los órganos corporativos toman responsabilidades. Además, cuando hablamos de propiedad corporativa y gestión de empresas familiares de gran tamaño y estructura compleja, es importante que sus propietarios entiendan que el adecuado uso del estatus de poder sólo puede lograrse mediante el buen funcionamiento de estos organismos. Es fin último del gobierno asegurar el buen estado de los activos mediante el desarrollo de estrategias y cursos de acción para la gestión de la empresa. Por ello (si la estructura lo justifica), recomendamos encarecidamente que el sector familiar y empresarial no sean los mismos. Las condiciones para la toma de decisiones no pueden ser las mismas que las de la vida cotidiana. (Corona, 2005)

Los dueños, en este caso, tienen derechos pero también obligaciones que surgen de la posesión de acciones de la empresa. Ser accionista (propietario) de una empresa requiere al menos una formación básica que le ayude a adquirir la visión empresarial y los criterios necesarios para realizar contribuciones reales y valiosas a los centros de toma de decisiones. En el caso de los administradores de activos, sus derechos contractuales preceden a sus obligaciones, es decir, a su responsabilidad como ejecutores de órdenes provenientes del activo. Por tanto, la empresa familiar debe estar gestionada por los profesionales más adecuados (independientemente de que sean familiares o no), teniendo en cuenta tanto su nivel de formación y experiencia como su capacidad de funcionamiento. (Giménez Sánchez, 2005)

Los órganos de gobierno tienden a ser: el ``Consejo de Familia``, el ``Consejo de Administración`` y la ``Junta General de Accionistas``. Cada órgano tomará decisiones sobre la estructura y funcionamiento de cada uno de estos ámbitos, dependiendo de su función, eficiencia y rentabilidad.



El primero al que haremos mención será la “Asamblea de accionistas”: este es un lugar de consenso en el cual los socios o accionistas pueden ejercer sus derechos sobre la denominación social. El estatuto de fundación de la sociedad especificará los procedimientos legales necesarios para convocar, participar y votar en las reuniones. Debe realizarse al menos una asamblea general anual para aprobar los informes financieros presentados por el Consejo de Administración. También podrán celebrarse reuniones extraordinarias si se convocan según las normas establecidas. Todo accionista tiene derecho a ser representado y participar en las reuniones independientemente de su capacidad, nivel de educación o experiencia. (Corona, 2005)

Sin embargo, se tiende a recomendar encarecidamente que los miembros tengan unos conocimientos mínimos de finanzas y contabilidad, y dispongan de información de primera mano, actualizada y estructurada, sobre la empresa y los sectores en los que opera, para que su aportación sea valiosa y ayude.

Más tarde, al siguiente al que haremos mención será el “Consejo de Administración”: a esta se le considera como la máxima autoridad de una empresa comercial y la máxima autoridad de la empresa. Así, le corresponde, entre otras: fijar la estrategia y objetivos de la organización, supervisar las finanzas, crear alianzas, buscar nuevos mercados, fijar dividendos y monitorear las actividades del Consejo de Administración o Comité de Dirección.

Para las empresas familiares, una de las cuestiones pendientes sigue siendo la especialización de esta agencia administrativa. Por ello, los fundadores, para no perder el control del negocio, involucran a familiares o amigos por la confianza que inspiran, pero sobre todo por la lealtad que pueden esperar de ellos, aún a sabiendas de que a la gran mayoría las funciones de administración no terminan de agradecerles. (Gallo, 1996)

El consejo de administración no sólo debe ser legal y auténtico sino, sobre todo, profesional. Deberán existir representantes del capital correspondientes a sus funciones; De lo contrario tendrás que entrenarlos.

Los consejeros deben tener una actitud positiva, constructiva y sentido común, y estar formados sobre la empresa y su sector, así como tener conocimientos suficientes sobre las empresas y entidades financieras, especialmente en el caso de los que no trabajan directamente en las empresas, su participación es la clave para transformar la existencia virtual del Consejo de Administración en un órgano real y funcional. (Casillas Bueno, 2005)

Por último, el "Consejo familiar", el cual es quizás el menos conocida de las organizaciones al basarse en una oferta relativamente nueva, ya que en los últimos tiempos ha logrado posicionarse como motor de la profesionalización de las familias empresarias, especialmente de las familias que atraviesan su primer estancias generacionales.

Se le considera el lugar donde los miembros de la familia definen y toman decisiones sobre su relación con la empresa y el patrimonio. Esto le ayuda a organizar los tiempos venideros, gestionar la sucesión administrativa, resolver problemas que inevitablemente surgen durante la propiedad empresarial, mantener la disciplina, asesorar a la "Asamblea de accionistas" y se le considera la imagen corporativa de la compañía. (Gálvez Merino, 2006)

Esta puede ser una herramienta poderosa para informar a los miembros de la familia (especialmente aquellos que no son miembros de la familia y aquellos que pueden convertirse en miembros de la familia en el futuro) y proporcionar un entorno armonioso para explicar a los miembros más jóvenes de la familia que ser miembro de la familia no es lo mismo. Se recomienda que todas las ramas de la familia estén representadas y que convivan al menos dos generaciones. Para garantizar la funcionalidad, se espera que no haya más de nueve miembros (preferiblemente cuatro o cinco). La frecuencia de las reuniones variará según el caso, pero se recomienda que se realicen cada dos o tres meses.

Además de los tres órganos mencionados anteriormente, cabe mencionar alguno más, ya sea por su relevancia a la hora de consensuar las diferentes partes pertenecientes a la organización o por nuevas necesidades que se van generando a medida que la empresa avanza y se transforma. El primero sería la asamblea familiar (suele surgir a partir de los, el cual trata de esforzarse por lograr la participación familiar, especialmente en áreas o temas miembros familiares) relacionados con la familia. Para ello, organizarás reuniones o encuentros sociales con mayor o menor frecuencia, informará a los familiares sobre la situación de la empresa, alentará a los miembros de la familia a participar y cooperar para que puedan ser valorados.

Por último, los órganos más vanguardistas serían el "Consejo de remuneraciones", el "Consejo de arbitraje", el "Consejo de protocolo familiar"... (Gálvez Merino, 2006)

## **6. APLICACIÓN CASO REAL (TIENDA MODA INFANTIL/JUVENIL)**

A continuación realizaré un estudio exploratorio sobre la empresa familiar BOY'S, ubicada en Tudela (Navarra), tratando de abordar todos los aspectos tratados con anterioridad en el

trabajo, salvando las distancias debido a que es una empresa del sector comercial/textil de reducido tamaño.

En mi caso, la empresa familiar, la cual lleva cohabitando en nuestro hogar desde hace 46 años, fue fundada por mi abuela materna María Pilar Vinuesa en 1978. Esta mujer dedicó su vida laboral al mundo de las telecomunicaciones, teniendo que desplazarse por el norte de la península en busca de salir adelante. Finalmente terminó asentándose en Barcelona para luego trasladarse a Tudel, dentro del grupo empresarial Telefónica, hasta que finalmente se decidió a emprender, fundando de manera solitaria la empresa.

La explotación comercial se ha ubicado siempre en una bajera, en la calle Camino Caritat, el cual ha ido sufriendo diversas variaciones y modificaciones, ya sea de fachada o de infraestructuras (modificación en la distribución de los habitáculos). El medio del negocio ha sido siempre la compraventa de productos textiles, tanto del género masculino como femenino, comprendiéndose entre el nacimiento y los 18 años. Por otro lado, esta empresa cuenta con una socia modista, la cual tiene el papel de realizar encargos personalizados o solventar taras que se hayan producido en los productos (ya sean previas o posteriores a la entrada en tienda).

Históricamente, mi familia se ha acostumbrado a tener que desplazarse a las principales capitales del país (Bilbao, Madrid, Valencia, Barcelona...) en busca de reuniones y alianzas con comerciales, los cuales funcionaban como intermediarios con las marcas textiles. Más tarde, con el pasar de los años, los comerciales comenzaron a trasladarse paulatinamente al establecimiento del negocio familiar, en gran parte debido a la rentabilidad que les ofrecía nuestra alianza.

También me gustaría hacer un pequeño inciso al factor de que el nombre de la empresa es considerado un anglicismo, por lo que podríamos considerar que tiene ciertas intenciones de internacionalización. Además de que la traducción de BOY'S, aunque no lo parezca, hace referencia a una orientación unisex, sin distinguir entre niño o niña.

La forma de gobierno en esta compañía ha sido siempre de carácter autoritario e independiente, debido a que las únicas familiares que han trabajado en la empresa lo han hecho de manera independiente cuando les ha tocado, sin apenas solaparse, siendo sólo ellas miembros de la familia. Por lo que genéricamente el modelo ha sido tener un miembro de la familia como gerente y luego un empleado ajeno al núcleo familiar, siendo elegido a través de reuniones.

## **PROCESO DE SUCESIÓN EN BOY'S (PASADO E INMEDIATO PRESENTE)**

Como he mencionado anteriormente, esta historia comienza en el momento del fallecimiento de la abuela materna de mi madre, la cual dejó en herencia a su hija el capital suficiente como para poder afrontar la hipoteca de un local y la inversión inicial que exigía el plan de negocio.

Desde un comienzo la idea principal fue que fuera un negocio centrado en el ámbito regional (alrededores de la ribera del Ebro), aprovechando el poder de atracción de Tudela como centro neurálgico de la zona. El objetivo de producto siempre ha sido y será un producto diferenciado, vendiendo desde ropa de calle hasta ropa de ceremonia

Después, tras 10 años de la fundación, mi abuela seguía siendo la única socia de la empresa, eso sí, contratando a varias dependientas, lo cual le facilitaba las labores de atención al cliente o limpieza. Una vez pasaron esos 10 años, fue el momento de inserción de mi madre en la empresa familiar. Tras terminar sus estudios de COU y una vez superada la prueba de acceso a la universidad de antaño decidió seguir los pasos de su madre, a diferencia de sus dos hermanos, los cuales decidieron lanzarse al mundo universitario. En parte desconozco cuál fue el motivo real de la decisión de mi madre, pero siempre ha sido la más apegada a sus padres de los tres.

Tanto mi madre como mi abuela estuvieron coexistiendo varios años en la compañía familiar, siendo el papel de la primera el de sucesora y de predecesora por parte de la segunda. Siempre ha habido muy buena relación y entendimiento entre ellas, por lo que la transición de autoridad fue paulatina, y poco a poco mi abuela fue cediendo en la toma de algunas de decisiones, ya fueran del ámbito de diseño de producto como la idea de negocio.

Tras varios años manteniendo un gobierno con dos autoridades mi abuela comenzó a quedarse al margen, dejando los mandos de la empresa a mi madre, para más tarde terminar jubilándose a la edad de 67 años. Una vez llegado este momento mi abuela traspasó tanto el local de lugar de explotación comercial como la compañía familiar, sin provocar ningún tipo de desencuentro con el resto de hermanos, conscientes estos de la rentabilidad que generaba la empresa, pero sin querer desviarse de sus carreras profesionales.

Desde entonces ha sido mi madre la encargada de regentar la empresa, primero de la mano de una trabajadora ajena a la familia, la cual estuvo con nosotros cerca de 20 años, para más tarde ir pasando gente de manera efímera, dependiendo de la carga de trabajo y de la disponibilidad de las trabajadoras.

El futuro próximo de la empresa se cierne sobre una gran duda, si alguien querrá hacerse cargo de la empresa o si sería mejor traspasarla, con todo lo que esto conlleva. Ahora mismo por parte de mi madre estamos mi hermana de 21 años, la cual está finalizando su grado de enfermería, y yo, que estoy iniciándome en el mundo de la docencia, por lo que por nuestra parte no hay ninguna intención de continuar la tradición familiar. Por otro lado, la hermana mayor de mi tía, tiene dos hijas: una de 20 años y otra de 18 años, ambas iniciadas en el ámbito de la ingeniería. Además de estas, también tiene un niño de 10 años, los mismos que el único hijo del hermano menor de mi madre, los cuales no disponen ni de raciocinio ni potestad para tomar ese tipo de decisiones de momento.

Por lo tanto, la solución más inmediata parece ser un traspaso tanto del local como de la compañía. En este último caso debería de realizarse un proceso de selección, debido al arraigo emocional con el carga la familia, además de la reputación y la imagen que tantos años les ha costado establecer tanto a mi madre como a mi abuela.

Además de este caso me gustaría hacer mención del caso de sucesión que se aconteció en la empresa en la que he estado trabajando los últimos meses. Jata S.A., la cual era una empresa de carácter regional y familiar, la cual sufrió una gran expansión entre los años 70 y 80. Esta empresa, una vez se traspasó al hijo único del fundador, se quedó sin sucesores de sangre directa, por lo que se vio obligada a cederle/venderle las participaciones a un grupo empresarial de Tudela, de carácter familiar también (3 hermanos y sus respectivos hijos). Tras realizar varias reuniones y pruebas, decidieron dejarle la compañía al hijo mayor del segundo de los hermanos, el cual tras haberse formado en el sector empresarial se trasladó a Abadiano, antigua sede de la empresa, para así empaparse de la cultura y el funcionamiento de la empresa bajo la tutela de la última mano derecha administrativa del sucesor directo del fundador.

De esta manera pretendo esclarecer de ligera manera como podría darse la sucesión en una empresa familiar a manos de otra empresa familiar externa a la dinastía fundadora, lo cual siempre puede generar discrepancias en el seno de ambos núcleos familiares.

## **7. CONCLUSIONES**

A forma de conclusión me gustaría comenzar mencionando como poco a poco, mediante la realización de esta investigación, me he ido sumergiendo cada vez más en el ámbito de las empresas familiares, concienciándome de la importancia histórica y de la transición que estas han sufrido a lo largo de las décadas. Toda esta recolección continua de teorías y estudios procedentes de economistas y científicos de todo el mundo han contribuido a que enfoque esta investigación desde un prisma muy tolerante, entendiendo que en cada cultura o época las relaciones familiares pueden llegar a diferir en gran medida, pero a la vez no tanto.

Como hemos mencionado al comienzo del trabajo, en España, la empresa familiar ocupa aproximadamente el 90% del sistema comercial, por lo que deberíamos poner muchísima atención en estas corporaciones. Sin embargo esta importancia no se ve reflejada a la hora de tomar decisiones que les puedan afectar a las pequeñas y medianas empresas, que suelen terminando ser la gran mayoría de las empresas familiares. Por otro lado, tampoco deberíamos caer en ese tópico, ya que existen también las de grande tamaño, multinacionales cuyo origen radica en el seno de una familia emprendedora.

Como tal, las empresas familiares tienen como condicionantes un capital social perteneciente a la familia y una intención de perdurar este modelo de negocio, ya sea una o varias generaciones en el futuro. Sin embargo, al hablar de familia se da por hecho que la coordinación y la sintonía entre los miembros de esta pueden ser de gran ayuda para el devenir de la compañía. Pero, lejos de la realidad, una gran cercanía entre los miembros familiares de la empresa puede llegar a traducirse en crispaciones.

El mayor problema generado de este aspecto es el de la sucesión, un gran dilema dependiendo del caso. Esto se debe a que pueden haber diferimiento de intereses entre los diferentes miembros sucesorios bien por motivaciones individualizadas. En definitiva, se puede decir que el proceso sucesorio es complejo, ya que determina la continuidad de la empresa familiar, aunque muchas veces no tienen una guía que garantice un proceso exitoso. Los sucesores de una empresa familiar tienden a ser la base para la continuidad de su empresa. Los jóvenes cada vez están mejor preparados y priman la profesionalidad sobre los aspectos.

Por otro lado, otro de los grandes problemas que se derivan de la gestión de una empresa familiar es la aparición de una mala conciliación laboral-familiar. Esto se debe principalmente a que la mayoría de emprendimientos autónomos, como lo son la gran mayoría de empresas familiares en sus orígenes, requiera de mayor tiempo para la gestión, por lo que lo más normal es que sea más complicado lidiar con esa situación tanto en el hogar como en el trabajo.

Como hemos visto anteriormente, la solución a estos problemas y a alguno más podría ser el protocolo familiar, el cual consiste en la redacción de un documento por todos los miembros familiares involucrados en la empresa como por asesores profesionales. Este consta de una serie de cláusulas y condiciones con el objetivo de servir de guía para determinadas situaciones de crispación o desentendimiento.

Por último me gustaría hacer mención a la manera de la que esclarece los momentos de tensión un organigrama estructurado y conciso. Ya sea gracias a los consejos o a los comités; una comunicación y toma de decisiones jerarquizada es primordial para evitar solapamientos y por lo tanto discrepancias en momentos sensibles para el devenir de la empresa. Completándose con todo lo mencionado anteriormente, buscando el beneficio para todas las partes por igual, la transición debería de ser seria y armónica.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

Amat, J. (2000). *``Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar``*  
Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32

BERMEJO, M. (2008) *``Hacia la empresa familiar líder``*. España: FT Prentice Hall

Bernardo Ward, Juan Luis Castellano. , (1999) *``Economía y economistas españoles``*

Cabeza Pereiro, Jaime. (2010) *``Conciliación de vida privada y laboral``*

Cabrera Suárez. (2001) *``La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del sucesor en la empresa familiar``*  
págs. 47-57

Cabrera-Suárez, M.K. (1998). *``Tesis doctoral: factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar``*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital.

CORONA, J. (2005) *``Manual de la empresa familiar``*. Deusto. Barcelona

Cuatrecasas, Emilio. (1995) *``Organización de la Empresa familiar. El protocolo familiar``*  
Jornadas sobre la empresa familiar.

Davis y Tagiuri (1982). *``Modelo de los tres círculos``*

- Donnelly, R.G. (1964). *"The family business"*. Harvard Business Review, 1, 427-445
- Fernández Barbadillo, P.M. (2005) *"El protocolo familiar"*
- Fugardo Estivill, Josep María. (2005) *"El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos: constitución. Gestión, responsabilidad, continuidad y tributación"*. Vol. 6.
- Gallo, Miguel Ángel. (2009) *"La empresa familiar multigeneracional: el papel de la familia propietaria"*
- Gallo, Miguel Ángel. (1998) *"La sucesión en la empresa familiar"*
- Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003). *"Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad"* Gestión 5. Volumen 8.
- Japón Matarí. (2021) *"La paradoja que afronta la empresa familiar"*
- Joan M. Amat i Salas. (1998) *"La continuidad de la empresa familiar"*
- José Carlos Casillas Bueno, Adolfo E. Vázquez-Sánchez, María del Carmen Díaz Fernández Thomson-Paraninfo. (2005) *"La gestión de la empresa familiar"*
- Kelin E. Gersick. (1997) *"Empresas familiares: generación a generación"*
- Lansberg I. (2000) *"Los Sucesores en la Empresa Familiar: Como Planificar Para la Continuidad"*
- LEACH, P. (2002). *"La empresa Familiar."* Barcelona: Ediciones Granica.
- MARIA JOSE PEREZ RODRIGUEZ, ISABEL SANCHEZ QUIROS, JESUS GARCIA TENORIO, RODRIGO BASCO, JESUS GIMENEZ SANCHEZ (2007) *"Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia"*
- María Katuska Cabrera Suárez, Josefa Delia Martín Santana. (2007) *"Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor"*.
- Miguel de Merodio. (2021) *"Empresa familiar: La Alquimia del Legado. Guía práctica para seguir prosperando juntos"*
- Neckebrouck J. (2021) *"La sucesión en las empresas familiares y la paradoja del poder"* Cátedra de Empresa Familiar del IESE. Blog de Empresa Familiar; 2021
- Provasi, M. (2001) *"Herramientas de gestión para las micros y pequeñas empresas familiares"*

Randel S. Carlock, Elizabeth Florent-Treacy, Manfred F. R. Kets de Vries  
Harvard Deusto business review. (2008) *``Las empresas familiares, en el diván``*  
págs. 32-35

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

WARD, J. (1987). *`` Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitabilty, and Family Leadership.``*

Zellweger, T.; Sieger, P.; Halter, F. (2011). *``Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background``*. Journal of Business Venturing, 26, Zhao, H.; Seibert, S.E. (2006). *``The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review``*. Journal of Applied Psychology, 91, 259-271.

Zulima Fernández Rodríguez. (2001) *``Paradojas de la empresa familiar``*  
AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de  
Empresas, ISSN 1577-2403, Nº 56, 2001, pág. 57