



Trabajo Fin de Grado

La planificación de la sucesión en la Empresa Familiar

Autora

Esther Nogueras Inés

Directora

Dña. Carmen Galve Górriz

Facultad de Economía y Empresa

Marzo 2016

INFORMACIÓN DEL TRABAJO

Autor: Esther Nogueras Inés

Director: Carmen Galve Górriz

Título: La planificación de la sucesión en la Empresa Familiar

Titulación: Programa Conjunto de Derecho y Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

Las empresas familiares tienen una gran trascendencia para la economía española, como consecuencia de ello resulta de interés asegurar su continuidad en el tiempo garantizando que el traspaso generacional concluya con éxito. Éste se concibe como uno de los principales riesgos a los que se enfrenta la empresa familiar por lo que resulta necesario que la sucesión se vea planificada con antelación suficiente. En el trabajo se establecen medidas que permiten anticiparse a conflictos familiares futuros, sin embargo, resulta evidente que los planes de sucesión y el protocolo familiar debe adecuarse a las circunstancias y características de cada compañía. Por otro lado, la parte final del trabajo estudia las investigaciones realizadas que ponen de manifiesto la importancia de las relaciones del fundador con los stakeholders para planificar la sucesión, así como la justificación de la elección de un sucesor u otro por el fundador a través de la aplicación de la teoría de juegos, atendiendo a la importancia que el líder empresarial otorga al talento frente al deseo de pertenecer a la compañía.

ABSTRACT

Family businesses have a great significance for the Spanish economy, as a result is of interest to ensure its continuity in time ensuring that generational transfer completed successfully. This is conceived as one of the main risks for the family business so it is necessary that the succession will be planned in advance. The paper establishes the measures for anticipating future family conflicts, however, it is clear that succession plans and family protocol must be adapted to the circumstances and characteristics of each company. On the other hand, the final part of the paper examines research which

demonstrate the importance of the relations of the founder with the stakeholders for succession planning, as well as the justification for the choice of a successor or another by the founder through the application of the game theory, attending to the importance given by business leader talent against the desire of belonging to the company.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO II. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA	8
1. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	8
2. IMPORTANCIA PARA LA ECONOMÍA	12
3. FACTORES QUE PUEDEN PONER EN PELIGRO LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR Y, POR TANTO, EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PAÍS	14
CAPÍTULO III. ESTUDIO EMPÍRICO.....	22
1. INFLUENCIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN	22
1.1. Descripción y parámetros del estudio	22
1.2. ¿Cómo influye cada uno de los stakeholders en la planificación de la sucesión de la empresa familiar?	22
1.3. Resultados del estudio.....	25
2. LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE JUEGOS AL SUPUESTO PARTICULAR DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	26
2.1. Introducción	26
2.2. ¿Por qué la teoría de juegos en el proceso de sucesión de empresa familiar?	27
2.3. Elementos que integran la teoría de juegos	28
2.4. Aplicación de la teoría de juegos	30
2.4.1. Planteamiento	30
2.4.2. Información perfecta	31
2.4.3. Información imperfecta	33
CAPÍTULO IV. INSTRUMENTOS LEGALES QUE AYUDAN A PLANIFICAR LA SUCESIÓN.....	36
1. EL TESTAMENTO	36
1.1. Concepto y características principales	36
1.2. Proceso de planificación testamentaria	37
1.3. Limitaciones legales para configurar la sucesión.....	39
1.4. Prácticas frecuentes en sede de empresa familiar	41
2. ESTATUTOS SOCIALES	43
3. CAPITULACIONES MATRIMONIALES.....	45
4. PROTOCOLO FAMILIAR	46
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	48

BIBLIOGRAFÍA	50
<u>ANEXO I.</u> Resultados derivados del IV Barómetro Europeo en 2015 relacionados con los indicadores de negocio y con las expectativas de crecimiento futuras	52
<u>ANEXO II.</u> Resultados del Informe de Profesionalización de la empresa familiar ...	54

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

a) Presentación y justificación.

El pasado año tras cursar la cátedra de gestión de Empresa Familiar, impartida en la Facultad de Economía y Empresa, pude comprobar la importancia que las empresas familiares ostentan para la economía española. Un porcentaje importante de las compañías en funcionamiento de nuestro país son empresas familiares, por lo que se convierten en la principal fuente de empleo. Asimismo, se puede afirmar que éstas son el motor de la economía española.

A pesar de ello, existe un alto nivel de riesgo de fracaso de la compañía potenciado por el traspaso generacional. Por ello, pretendo con el trabajo determinar los factores que afectan a que el relevo generacional concluya con éxito y la importancia que ostenta la planificación de la sucesión para garantizar la continuidad en el tiempo de la empresa familiar. Además, determinaré los parámetros y motivaciones que llevan al líder o fundador a elegir a un sucesor u otro, teniendo en consideración cómo afectan las relaciones con otros miembros de la familia o no miembros interesados en la empresa.

b) Objetivos generales y específicos.

El objetivo general de mi trabajo es el estudio de la planificación de la sucesión de la empresa familiar como mecanismo que garantiza su continuidad en el tiempo.

Son varios los objetivos específicos que me planteo:

- Mostrar evidencias estadísticas de la importancia de las empresas familiares en España y en la Unión Europea.
- Establecer los factores que influyen en el relevo generacional y su importancia para que se desarrolle o no con éxito.
- Exponer cómo influyen las relaciones con los stakeholders en la planificación de la sucesión.
- Presentar la teoría de juegos como instrumento que ayuda a justificar la elección del sucesor.
- Determinar instrumentos legales que ayudan a planificar la sucesión y las limitaciones legales que deben respetarse en función del régimen civil aplicable.

c) Trascendencia e interés del tema propuesto.

Considero que el tema trabajado es de gran transcendencia, no sólo a nivel universitario sino también a nivel empresarial. Por un lado, el estudio de las empresas familiares se concibe como una disciplina reciente, por lo que todavía quedan muchos temas sin abordar que requieren de numerosas investigaciones que permitan aportar una conclusión relevante.

Por otro lado, es un tema que adquiere gran interés para el empresario porque le permite conocer en qué aspectos debe incidir o abordar con especial cautela en el momento de planificar la sucesión, una realidad que no se puede posponer indefinidamente.

d) Descripción del contenido.

- El trabajo se compone de una parte más teórica donde se recogen datos estadísticos que permiten concluir que la empresa familiar es importante para la economía. También se realiza una recopilación de los principales factores que afectan al relevo generacional y que el empresario deberá tenerlos en cuenta para planificar la sucesión. Finalmente, aparecen recogidos los instrumentos legales que permiten planificar la sucesión, atendiendo principalmente al protocolo familiar como el documento de gran trascendencia para las empresas familiares que permite marcar las pautas a seguir en la sucesión.
- La parte más empírica recoge las principales investigaciones realizadas sobre la influencia de las relaciones entre los miembros de la familia y otras personas interesadas en la empresa familiar para planificar la sucesión. Asimismo, se realiza un estudio de la teoría de juegos como herramienta que pretende justificar la elección del sucesor potencial por parte del líder empresarial.

CAPÍTULO II. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA

1. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

La Empresa Familiar no ha quedado definida de modo unívoco entre los diversos autores. Este tipo de empresas ostentan un carácter subjetivo en su definición que supone la aparición de zonas grises en la caracterización de familiar o no atendiendo a la diferente concepción otorgada por cada uno de los autores.

Ha sido la normativa fiscal la que ha otorgado una definición objetiva a la empresa familiar. Sin embargo, es necesario precisar que estos parámetros cuantitativos sólo se utilizan a efectos de establecer beneficios fiscales o exenciones en relación a la tributación de las empresas, que con el cumplimiento de los requisitos establecidos en las leyes tributarias adquieran el carácter de familiar. A pesar de lo expuesto, el carácter de familiar no se puede dejar a parámetros puramente cuantitativos porque atribuir a la empresa la connotación de familiar precisa de atributos cualitativos.

La Ley del Impuesto del Patrimonio ha establecido dos parámetros para determinar si nos encontramos ante una empresa familiar o no a efectos de la aplicación de la exención prevista en la normativa. Si ostenta la titularidad del:

- 5% del capital social computado de forma individual; o
- 20% del capital social computado conjuntamente con su cónyuge, ascendientes, descendientes o colaterales de segundo grado, ya tenga su origen el parentesco en la consanguinidad, en la afinidad o en la adopción.

Por otro lado, el beneficio fiscal contemplado para empresas familiares en sucesiones y donaciones mediante la aplicación de la reducción del 95% del valor de la empresa familiar, se reserva a los supuestos en que los herederos sean el cónyuge o los descendientes o adoptados (hijos, nietos...) de la persona fallecida. Si no existen descendientes o adoptados, está previsto que la reducción se pueda aplicar a ascendientes o adoptantes y colaterales hasta el tercer grado incluido. Esto ha traído a colación varias críticas, ¿por qué sólo la exención de la ley de patrimonio se aplica hasta el segundo grado?, ¿por qué no incluir a los primos (cuarta grado colateral) en los beneficios fiscales?

Nos lleva a determinar la dificultad que conlleva ofrecer una definición de empresa familiar atendiendo a parámetros puramente cuantitativos.

Dejando a un lado la definición legal de empresa familiar, cabe diferenciar los parámetros en los que se han basado los autores para determinar qué se entiende por empresa familiar: propiedad y administración.

- Propiedad: los autores están de acuerdo en que uno de los parámetros que determinan la existencia de la empresa familiar se basa en que la propiedad de la empresa se encuentre en la familia.

En esta línea conviene distinguir dos concepciones:

1. Los que consideran que para encontrarnos ante una empresa familiar la mayoría del capital social (51% o más) debe ser propiedad de los miembros de la familia. En esta línea se sitúan Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985)¹; Donckels y Fröhlich (1991)²; Gallo y Sveen (1991)³.
2. Los que consideran que basta con poseer la titularidad del capital social que le permita ejercer el control de la empresa, aunque sea minoritario. Este supuesto se produce cuando la propiedad de la empresa se encuentra muy diluida entre una gran cantidad de accionistas, este hecho hace que al ostentar la familia la mayoría dentro de las participaciones minoritarias existentes puedan controlar la empresa. En esta línea se pueden citar a modo de ejemplo, Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)⁴; Barnes y Hershon (1989)⁵; Gallo (1994)⁶; Amat Salas (1998)⁷.

¹ Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985): La mayoría de la propiedad sea poseída por la familia.

² Donckels y Fröhlich (1991): Son empresas en las cuales una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión.

³ Gallo y Sveen (1991): Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene su control total.

⁴ Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988): Una empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.

⁵ Barnes y Hershon (1989): Una empresa en la que la propiedad de control está atribuida a una persona o a los miembros de una única familia.

La diferencia entre estas corrientes radica principalmente en que para los primeros autores la familia ostenta el control total de la empresa, eligiendo a los miembros del consejo de administración y gestionando la compañía sin la necesidad de acudir a pactos con terceros. A diferencia de la segunda corriente, donde el carácter familiar radica en la influencia que tiene la familia en la toma de decisiones, al ostentar la mayoría dentro de la minoría de accionistas existentes.

- Administración y dirección. Muchos son los autores que incluyen entre las connotaciones que revisten la definición de empresa familiar la necesidad de que varios de los miembros de la familia participen de modo activo, directo y efectivo en la administración y gestión de la misma, formando parte del órgano de administración o alcanzando cargos de dirección. De este modo, se pueden mantener en la empresa y transmitir a futuras generaciones los valores y la cultura empresarial instaurada por el fundador. En este sentido cabe citar a D'Arquer (1992)⁸; Litz (1995)⁹; Sánchez-Crespo Canova y Sánchez y Sánchez (2002)¹⁰.

Otras características también importantes para otorgar el carácter de familiar a una empresa son:

- Pluralidad de miembros de la familia, al menos dos.
- Objetivos y fines claramente empresariales y no personales.
- Asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo como objetivo principal.
- Preservar la sucesión a miembros de la familia.
- Control legal sobre la propiedad y participación activa en la dirección.

⁶ Gallo (1994): Se considera una empresa familiar cuando el poder está asociado a los miembros de una familia, no siendo necesario que la proporción de capital supere el 50% cuando alguno de los cargos de la dirección estratégica de la empresa está en manos de un miembro de la familia.

⁷ Amat Salas (1998): Una empresa familiar es aquella en la que hay una familia que es propietaria del total o de una parte relevante de su capital social suficiente para ejercer un control significativo sobre las decisiones de la empresa.

⁸ D'Arquer (1992): reclama para la familia la dirección operativa de la empresa.

⁹ Litz (1995): una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida en que la propiedad y la gestión estén concentradas en una unidad familiar.

¹⁰ Sánchez-Crespo Casanova y Sánchez y Sánchez (2002): la familia participe en la gestión de la empresa de manera activa mediante el trabajo en la misma de alguno o algunos de los miembros, generalmente en puestos directivos o en el órgano de administración.

Finalmente, para concluir este apartado voy a determinar la definición oficial de empresa familiar aportada por dos instituciones oficiales representantes de la misma. Esta definición fue aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board de FBN en abril de 2010 y es adoptada por el Instituto de Empresa Familiar. Una compañía, tenga el tamaño que tenga, será Empresa Familiar si:

1. La mayoría de los derechos de voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o herederos directos del hijo.
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía, o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Para definir empresa familiar, la comunidad científica apelaba dos dimensiones principales: que sea la familia quien dirige de forma efectiva la empresa y controla la propiedad del capital social (Allouche *et al.* 2008). Sin embargo, en los últimos años se opta por reflejar en las definiciones la implicación de la familia en el negocio (Massis *et al.* 2014), atendiendo a la disponibilidad de ésta para poder llevar a cabo un relevo generacional y darle continuidad al negocio familiar.

Por ello, Santos Martos (2015) define Empresa Familiar como aquella empresa en la que se cumplen los siguientes requisitos:

1. La propiedad está en manos de la familia. Son las decisiones de sus miembros las que dominan en los órganos de control, a pesar de que no posean la mayoría del capital de la empresa.
2. La gestión de la empresa se lleva a cabo por la familia.
3. Uno de los objetivos de la organización es la continuidad en el tiempo en manos de la familia.

- Existe un orgullo de pertenencia a dicha empresa-familia y una cultura propia dentro de la organización motivada por el sentimiento de pertenencia a esa familia.

2. IMPORTANCIA PARA LA ECONOMÍA

La empresa familiar se puede concebir como la espina dorsal del entramado empresarial español. Según el Instituto de Empresa Familiar, las empresas familiares constituyen el 85% de la totalidad de empresas, concretamente se puede decir que existen aproximadamente 2.800.000 empresas familiares. Y representan el 70% del PIB y del empleo privado. Como dato relevante cabe destacar que ofrece empleo a 10.130.000 personas una cifra muy significativa en el panorama español.

En la UE las cifras también son significativas pero menos alentadoras que en España. Las empresas familiares europeas constituyen el 60% del total de empresas registradas y suponen el 25% de las 100 primeras empresas. En Europa existen aproximadamente 17 millones de empresas familiares que emplean a más de 100 millones de personas.

Por otro lado, en EE.UU las empresas familiares suponen el 80% de la totalidad de empresas y el 50% del empleo generado.

Tabla 1. Importancia de la Empresa Familiar.

	Empresas	Empleo
España	85%	70%
UE	70%	65%
EE.UU	80%	50%

Fuente.- Family Firm Institute (2015). Elaboración propia.

Finalmente, los datos precedentes determinan de manera significativa la importancia de la empresa familiar en España, en la UE y en EE.UU.

Family Firm Institute (2015) estableció que las empresas familiares representan las dos terceras partes de todas las empresas del mundo. Suponen entre el 70-90% del PIB mundial y el empleo generado por éstas oscila entre el 50-80% del empleo total. Como consecuencia de su importante participación en la creación de riqueza y empleo, se puede considerar que las empresas familiares constituyen el elemento fundamental del desarrollo económico y social de cada país.

Cabe decir que los datos plasmados con anterioridad pueden variar en función del concepto más o menos restringido de empresa familiar utilizado por cada fuente.

Dada la importancia que tienen para una economía, resulta relevante poner de manifiesto las dificultades a las que se han visto sometidas las empresas como consecuencia de la crisis económica y financiera que estalló en el año 2008. España, ha sido uno de los países europeos más afectados por la crisis, ya que el crecimiento experimentado por la economía española años atrás se había basado en gran medida en el sector inmobiliario.

Por otro lado, las inadecuadas praxis bancarias previas a 2008, han originado una crisis financiera que desencadena como consecuencia inmediata la contracción del crédito. Este hecho dificulta la inversión y la supervivencia de las empresas ante la dificultad de hacer frente a sus deudas. La contracción del crédito no supone consecuencias tan graves para otros países europeos en los que la práctica habitual para la obtención de capital es el desembolso de fondos propios por los accionistas o la captación de efectivo mediante el acceso a la compañía de socios externos. Por el contrario, las empresas españolas se caracterizan por financiarse principalmente mediante crédito bancario. Si a este aspecto derivado de la cultura del país añadimos las peculiaridades de las empresas familiares, la posibilidad de acceder a la financiación a través de la captación de socios externos todavía se reduce en mayor medida porque aparece el temor del empresario familiar a que un socio ajeno a la familia entre en la compañía.

Las tensiones derivadas de la crisis hicieron que las empresas familiares se centraran principalmente en la lucha por la supervivencia. Actualmente, la situación ha mejorado, lo que está provocando la consolidación de objetivos en busca del crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. El cambio en la fijación de objetivos, en la determinación de *hacia dónde voy*, deriva de los satisfactorios resultados obtenidos en los indicadores de negocio que permiten constatar una mejora importante.

La mejora en los resultados obtenidos contribuye al cambio de expectativas, la positividad se encuentra latente en el ambiente. En palabras de Jerónimo Jiménez, presidente de la asociación andaluza de empresa familiar y consejero delegado de JJJ Inversiones, S.L.: “*La recuperación se consolida a buen ritmo y esto anima los planes de crecimiento y expansión de las empresas familiares. Sin duda, estamos ante una gran oportunidad*”.

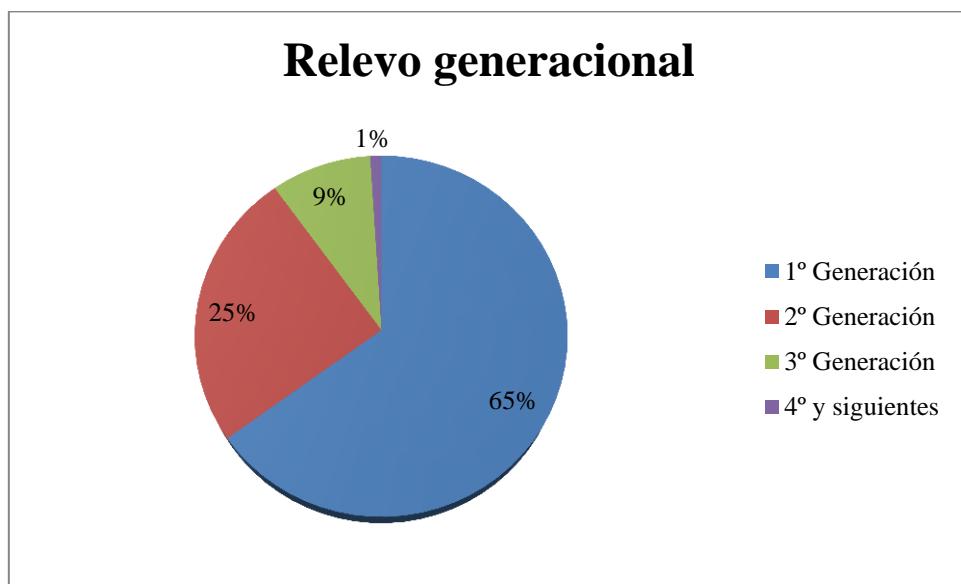
Las diferencias entre los indicadores de negocio españoles frente a los europeos que aparecen en el IV Barómetro Europeo de 2015 justifican porqué las empresas españolas son más positivas que las europeas ante las expectativas de crecimiento futuro y las oportunidades de negocio, tal y como se explica en el ANEXO I.

3. FACTORES QUE PUEDEN PONER EN PELIGRO LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR Y, POR TANTO, EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PAÍS

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar consiste en afrontar con éxito el relevo generacional. Sin embargo, la realidad nos indica que son pocas las empresas familiares las que lo logran.

Como evidencia de lo expuesto se pueden citar los datos extraídos del Instituto de Empresa Familiar (2015), donde se constata que el 65% de las empresas familiares españolas se encuentran en primera generación, el 25% en segunda, el 9% en tercera y el 4% en cuarta generación o siguientes. Asimismo, menos del 30% de las empresas familiares logran superar la transición a segunda generación y sólo el 15% supera con éxito el paso a la tercera generación.

Gráfico 1. Relevo generacional en la Empresa Familiar.



Fuente.- Instituto de Empresa Familiar (2015). Elaboración propia.

Las estadísticas anteriores nos ponen de manifiesto la importancia de tomar medidas que garanticen la continuidad de la empresa familiar en el tiempo. No debemos olvidar que las empresas familiares no sólo persiguen objetivos de rentabilidad, sino también, la adopción de una estrategia futurista que asegure su permanencia en el tiempo, manteniendo la esencia y valores éticos y organizaciones derivados del fundador.

Para determinar cómo afrontar con éxito el relevo generacional, resulta imprescindible definir previamente qué se entiende por sucesión en sede de empresa familiar. La sucesión se puede entender como un evento espontáneo derivado de la muerte del fundador o líder de la compañía. Sin embargo, un elevado número de autores (entre los que cabe citar a Churchill & Hatten (1987), Cabrera-Suárez (2001) y Le Breton-Miller (2004)) aportan otra visión del concepto de sucesión en empresa familiar, considerando que nos encontramos ante una etapa de transición de naturaleza dinámica. Desde este punto de vista, la sucesión se define como un conjunto de acciones y eventos que conducen a la transmisión de la dirección y la propiedad de la empresa familiar.

Una vez definido qué se entiende por sucesión, conviene diferenciar varios modelos de traspaso de poder en la empresa familiar (Brun de Pontet *et al.*, 2007; Carbajo y Pindado, 2015):

1. La propiedad se mantiene en manos del líder y el poder de decisión y gestión se traspasa al sucesor.

En estos supuestos, como el titular ostenta la participación en el capital de la empresa, seguirá manteniendo el control en la misma porque será quien decida los acuerdos a adoptar en la Junta General y quien nombre o cese al órgano de administración de la compañía.

La sucesión en la dirección deberá producirse cuando el líder de la compañía ya no es la persona adecuada para hacer frente a los cambios que el entorno exige ni para implementar la estrategia de negocio.

2. La propiedad de las acciones o participaciones se transfiere al sucesor y el poder de decisión y gestión lo ejerce el líder.

La sucesión de la propiedad implica cuestionarse cómo repartir el conjunto de acciones o participaciones sociales de la compañía entre los herederos.

3. Conjuntamente se produce la transferencia de la propiedad y de la dirección de la compañía.

Este traspaso de poder conjunto recibe el nombre de sucesión óptima y resulta fomentado por la confianza entre titular y sucesor.

Los tipos de transición de poder que se han enunciado forman parte de un proceso de sucesión planificado y de naturaleza dinámica. Asimismo, se debe hacer referencia al traspaso de propiedad y de dirección conjunta derivado del fallecimiento sobrevenido del líder ante la inexistencia de una planificación de la sucesión. Este último supuesto se engloba en el concepto de sucesión como un único evento sobrevenido.

Una vez conocidas las estadísticas que indican que el porcentaje de empresas familiares que superan el relevo generacional son reducidas, definido qué se entiende por sucesión en sede de empresa familiar y los tipos de traspaso de poder, queda por responder el siguiente interrogante: ¿qué se puede hacer para modificar esta realidad existente?

Se puede afirmar que anticiparse a los problemas que derivan de una sucesión sobrevenida y planificar de forma adecuada la sucesión puede ayudar a que el traspaso generacional se alcance con éxito, garantice la continuidad de la compañía en el tiempo y modifique las estadísticas actuales de empresas familiares que no logran sobrevivir a la segunda y tercera generación.

Para realizar una adecuada planificación de la sucesión habrá que tener en cuenta qué factores facilitan el relevo generacional y permiten que éste se lleve a cabo con éxito o, por el contrario, lo dificultan y perjudican la supervivencia de la compañía.

1. Conflictos familiares

Los conflictos familiares pueden resultar previos o no a la sucesión y podrán ocaisionarse entre hermanos o entre el propio fundador y sus descendientes. Si existen conflictos familiares previos al relevo generacional, éstos se verán agravados con la designación del nuevo sucesor. Así, el descendiente no elegido para sustituir al líder o fundador podrá crear tensiones entre sus hermanos o su propio progenitor y perjudicar gravemente el funcionamiento de la empresa familiar. A modo de ejemplo, cabe decir que existen supuestos donde uno de los hermanos resulta elegido como sucesor mientras que el otro, por los motivos que estime el fundador, adquiere sólo una participación de

la compañía. Este hecho hace que el descendiente no elegido pueda crear tensiones en la relación familiar y perjudique el adecuado funcionamiento de la empresa dado que ha recibido un trato diferente a su hermano, esté o no justificado.

Para evitar los conflictos familiares derivados de la rivalidad entre hermanos, la mayoría de las empresas familiares han plasmado en el protocolo familiar los requisitos que deben cumplir los miembros de la familia que desean acceder a un puesto de trabajo en la empresa y los medios utilizados para la resolución de conflictos. Los protocolos suelen diferenciar los requisitos de acceso al cargo de CEO frente a las cualidades y formación que debe ostentar el candidato familiar que desea integrar el equipo de dirección. Indudablemente, para ocupar un cargo en la empresa deberá existir una plaza vacante en el área en cuestión.

2. Preparación/Formación de los sucesores potenciales

Los rasgos que caracterizan a la empresa familiar hacen que resulte preferible que el sucesor sea un miembro de la familia porque conoce mejor la cultura y los valores en los que se fundó la empresa. Sin embargo, los empresarios familiares no deben olvidar que el objetivo final de una compañía es obtener rentabilidad y si a este objetivo adherimos la continuidad de la compañía en el tiempo nos llevará a tomar decisiones objetivas, sin dejarnos guiar meramente por el sentimiento familiar.

Para acceder a la empresa familiar se deberá atender a las necesidades que impone el mercado, por lo que sólo deberán acceder los miembros de la familia que sean auténticos profesionales y que cumplan con los requisitos de formación y experiencia que les permita desarrollar su puesto de trabajo con la mayor eficacia y profesionalidad, al mismo nivel que cualquier directivo externo. En consecuencia, para incorporar a los miembros de la familia habrá que tener en cuenta el talento que poseen y su sentimiento e interés por pertenecer a la compañía.

La tarea compleja se produce en el momento de nombrar al sucesor. Las empresas familiares sólo deberán nombrar al líder dentro de la familia cuando éste ostente la formación, capacidades y aptitudes que le permita dirigir y gestionar la compañía con éxito cuando el CEO actual se retire (Le Breton-Miller *et al.*, 2004).

En el capítulo siguiente se presentará la teoría de juegos como una herramienta que permite justificar la elección del sucesor en la empresa familiar. Aunque la teoría de

juegos presenta una base eminentemente matemática, adquiere una gran importancia para analizar aquellas situaciones donde las decisiones tomadas por los agentes resultan interdependientes e influyen en la decisión de otros agentes, tal y como ocurre en el proceso de sucesión de la empresa familiar.

Para integrar ambos factores enunciados con anterioridad, evitar conflictos familiares y nombrar un líder capacitado y adecuadamente formado se podrá optar por:

- Nombrar como herederos de la empresa sólo a los hijos capacitados para su relevancia, retribuyendo al resto con la legítima que le corresponde (por parte del causante o del heredero, tal y como expondrá en el capítulo iv); ó
- Repartir acciones o participaciones en mayor o menor proporción atendiendo a la capacidad de gestión y liderazgo del negocio familiar. Los descendientes que menor proporción de acciones o participaciones adquieran se verán compensados con otros bienes o con efectivo.

Por otro lado, como ya se ha enunciado, cuando no existe talento suficiente dentro de la familia para acceder a un cargo en la compañía, deberá optarse por acudir al mercado en busca de profesionales.

En este supuesto, tanto los empresarios familiares, como el código de buen gobierno de las empresas familiares consideran necesario elaborar un adecuado plan de formación para los profesionales externos incorporados a la empresa. Es necesario asegurar una retribución acorde al cargo, un proyecto de carrera, promoción interna y formación permanente si queremos que los profesionales externos se sientan cómodos en la empresa y con ello retener el talento.

Ante el espíritu familiar que reviste el clima de trabajo en este tipo de empresas, resulta necesario que los profesionales externos incorporados sean tratados como uno más de la familia, así podrán asumir los valores y cultura propios de la empresa y su importancia para el correcto funcionamiento de la organización. Es necesario hacerles sentir importantes y motivarles para continuar en su andadura profesional.

3. Órganos de gobierno

Resulta necesario implementar órganos de gobierno específicos de la empresa y órganos de gobierno específicos de la familia cuando no todos los miembros de la familia

empresaria trabajen en la compañía. Esto garantiza que la empresa cuente con una estructura organizativa apropiada que favorezca que el relevo generacional concluya con éxito.

El Consejo de Administración es el encargado de entender la misión que la familia otorga a la empresa y traducirla en un plan estratégico para que la dirección lo ejecute.

La guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares recomienda que el Consejo de Administración esté constituido por un número de miembros razonables, que le permita asegurar su operatividad. Además, resulta muy importante que se encuentre compuesto por consejeros independientes que aseguren el respeto de los intereses de los accionistas minoritarios.

Por otro lado, el Consejo de Familia se constituye como un órgano de gobierno puramente familiar, compuesto por un número reducido de miembros de la familia y que se concibe como el nexo de unión entre la familia y la empresa.

Otra herramienta que favorece el relevo generacional es el protocolo familiar, como instrumento que marca las pautas a seguir para realizar la partición hereditaria del fundador. Sin embargo, el protocolo familiar se deberá coordinar con otros instrumentos legales, como es el testamento, para determinar qué bienes atribuir a cada uno de los herederos o establecer un conjunto de bienes atribuibles con carácter preferente a un grupo de herederos frente a otros. En supuestos de escasa información, también se podrá nombrar a un tercero imparcial para que llegado el momento de su fallecimiento realice el reparto hereditario que considere más eficaz para la compañía.

4. Interés del líder o fundador en retirarse

Otro de los factores que afectan al relevo generacional atiende al grado en que el CEO está dispuesto a abandonar la compañía (Duh *et al.*, 2009).

El CEO deberá abandonar su cargo en el momento en que las características del negocio, por su edad próxima a la jubilación o los cambios del entorno hagan que ya no sea la persona adecuada para dirigir la empresa familiar.

Asimismo, el talento y la predisposición para hacerse cargo de la compañía por parte de los potenciales sucesores se convierte en un aspecto clave para que se incremente el interés del líder o fundador en retirarse de la compañía (Venter *et al.*, 2005).

5. Compromiso del CEO de mantener el negocio en manos de la familia

El grado en que el CEO quiere mantener el negocio en manos de la familia resulta ser un factor importante para que el relevo generacional se alcance con éxito y no desemboque en el cierre la compañía (Kets de Vries, 1993).

Algunos estudios determinan que el contexto y el tamaño de la compañía condicionan la opción de elegir al sucesor dentro de la familia o no (Huang, 1999). Será preferido el sucesor familiar en industrias donde la relación esfuerzo-rendimiento resulta difícil de valorar (Pollak, 1985) y en los entornos con protecciones legales débiles, donde los intercambios entre los miembros de la familia resultan fundamentales porque proporcionan confianza y estabilidad (Verbeke & Kano, 2012). Por el contrario, será preferido un sucesor no familiar en los supuestos de industrias de alta tecnología y especialización donde el conocimiento resulta fundamental para el éxito (Chung & Luo, 2013; Lin & Hu, 2007) o en las grandes empresas donde la experiencia y el conocimiento se valora más que la pertenencia a la familia (Bocatto *et al.*, 2010).

Por otro lado, cabe decir que el compromiso de mantener la compañía en manos de la familia se puede ver afectado por los temores del empresario ante la posibilidad de que el cónyuge contraiga nuevamente matrimonio tras su fallecimiento y la empresa pase al nuevo cónyuge o a los hijos de éste. Pero también el temor puede aparecer ante la entrada en la compañía de sus yernos o nueras.

La solución a estos miedos se encuentra en el establecimiento de capitulaciones matrimoniales que determinen que el cónyuge viudo no accederá a la compañía, o mediante limitaciones testamentarias que restrinjan la libertad de disposición al heredero.

Para concluir, se debe establecer que mediante la planificación de la sucesión se podrán conciliar todos los factores que influyen en el relevo generacional y con ello garantizar su éxito.

A pesar de que las empresas son conscientes de que resulta imprescindible adelantarnos a los problemas que derivan de la sucesión, los estudios nos indican que pocas son las empresas que la planifican (Nam & Herbert, 1999; Westhead, 2003). Sin embargo, las empresas familiares que se encuentran en segunda y tercera generación son más

propensas a anticiparse al fenómeno sucesorio, a través de la redacción de un plan de sucesión (Sonfield & Lussier, 2004).

Las situaciones o circunstancias que incentivan la elaboración de un plan de sucesión son:

- Empresas familiares en segunda y tercera generación
- Profesionalización de la compañía
- La evolución de la empresa familiar
- Órganos de gobierno que facilitan la transición
- Cuando la participación en la empresa se extiende a una gran familia (Gómez-Mejía *et al.*, 2011).

A todas las cuestiones que se manifiestan en este apartado las empresas familiares han dado respuesta a través de encuestas materializadas en el Informe de Profesionalización de Empresa Familiar (2005) que se muestra en el ANEXO II.

CAPÍTULO III. ESTUDIO EMPÍRICO

1. INFLUENCIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

1.1. Descripción y parámetros del estudio

En la parte empírica me voy a basar en realizar un estudio de las conclusiones de diversas investigaciones cuantitativas para plasmar las relaciones sociales entre los miembros de los grupos de interés intervenientes en la sucesión.

En el modelo en el que me baso para adoptar conclusiones configura el fenómeno sucesorio en tres fases sucesivas, es el modelo de Le Breton-Miller (2004):

FASE I: Creación de reglas que rigen la sucesión

FASE II: Elección y formación del sucesor

FASE III: Traspaso de poderes y transición generacional

A partir de los estudios basados en el modelo enunciado, se pretende determinar los intercambios y relaciones a destacar entre los grupos de interés para el proceso de sucesión de la empresa familiar.

1.2. ¿Cómo influye cada uno de los stakeholders en la planificación de la sucesión de la empresa familiar?

- Relaciones entre potencial sucesor-titular:

Los estudios demuestran que los titulares de la compañía tendrán una mayor predisposición a ceder su liderazgo y comenzar con la planificación de la sucesión en aquellos supuestos en que los potenciales sucesores ostenten un capital humano (talento) que permita alcanzar el éxito en la empresa familiar. Por otro lado, la voluntad de los potenciales sucesores para hacerse cargo de la compañía se convierte en un aspecto crítico (Venter *et al.*, 2005)

En este sentido, se puede decir que los atributos que se deben encontrar en el sucesor potencial en relación con la compañía para favorecer la planificación de la sucesión son (Handler, 1991; Chrisman *et al.*, 1998): integridad, compromiso y disposición para asumir el control. El inicio de la consolidación de estos valores se produce en el propio

hogar, con anterioridad a la entrada en la empresa de la próxima generación (Handler, 1991; Dumas *et al.*, 1995; Keating & Little, 1997).

Por otro lado, tal y como establece Handler (1991) el respeto y la comprensión mutua entre sucesor y titular basada en la confianza, apoyo, comunicación y aprendizaje puede resultar determinante para garantizar el éxito de la sucesión.

Sin embargo, pueden afectar negativamente a la planificación de la sucesión las diferencias culturales, relaciones jerárquicas, el género femenino del potencial sucesor y desajustes en roles organizacionales (Corbetta & Montemerlo, 1999; Sharma, Chrisman y Chua, 2003; Tatoglu *et al.*, 2008; Long & Mathews, 2011).

En relación a la fase de formación del sucesor conviene destacar que el titular de la empresa familiar es la pieza clave en el desarrollo del sucesor (Fiegener *et al.*, 1996; García Álvarez *et al.*, 2002). En consecuencia, resulta vital fomentar interrelaciones entre sucesor-titular para que se produzca la transferencia de conocimientos y las probabilidades de éxito de la sucesión se vean incrementadas (Cabrera Suárez *et al.*, 2001; Hatak & Roessl, 2015).

Finalmente, la relación reforzada entre titular y sucesor a través de la confianza fomenta la transferencia del poder y la decisión de optar por una sucesión óptima, es decir, se transfiere el control total de la compañía, tanto la propiedad como la gestión (Gagné *et al.*, 2009).

- Relaciones entre los miembros de la familia:

Los miembros de la familia más relacionados con el titular o propietario de la compañía pueden participar activamente en el proceso sucesorio, ya que éste se basa en la confianza y lealtad (Davis & Harveston, 1998; Vallejo, 2008). De este modo, existirán más incentivos a planificar la sucesión cuando se pueda identificar a un miembro de confianza como aspirante a la sucesión (Sharma *et al.*, 2003) o en aquellos supuestos donde sea sencillo alcanzar un acuerdo entre los miembros de la familia para designar al candidato potencial.

Los miembros de la familia no deben influir en la decisión de los niños para asociarlos al funcionamiento de la empresa familiar, su nivel de participación no debe someterse a la presión de sus progenitores (Birley, 1986, 2002). Su propia personalidad, el género,

la sucesión de sus padres o la identificación innata con la empresa son los factores que influyen en los niños para determinar su preferencia por convertirse en sucesores de la compañía (Schröder *et al.*, 2011).

Las relaciones con los miembros de la familia desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del sucesor, a través de la confianza y el respeto entre unos y otros (Seymour, 1993; Lansberg & Astrachan, 1994) y se considera vital para alcanzar el éxito en la sucesión (Handler, 1992). A través de los mecanismos de integración social se logra mejorar la adquisición de conocimientos (Zahra & George, 2002).

Respecto a la influencia de los miembros de la familia en la decisión del fundador para transferir o delegar sus poderes se puede decir que las investigaciones realizadas constatan que los miembros de la familia (incluido el cónyuge), que no trabajan en la compañía, influyen para determinar si el titular debe solicitar la jubilación total y apartarse de la compañía, delegando las funciones en la persona del sucesor (Gagné *et al.*, 2011).

Por otro lado, la cultura empresarial afecta al deseo de transferir el poder de la compañía al sucesor (Stavrou *et al.*, 2005). Los deseos de la familia de preservar el liderazgo en manos del titular influyen de manera más significativa que los potenciales resultados negativos que puede afrontar la empresa familiar como consecuencia de un retraso en la transmisión de poder.

- Relaciones con personas interesadas pero ajenas a la empresa familiar:

Los miembros de la compañía no pertenecientes a la familia pueden trabajar con los miembros de la familia para elaborar el plan de sucesión. Sin embargo, el trabajo conjunto de ambos puede dificultar el proceso de planificación, dada la contraposición de intereses de unos y otros. Chua *et al.* (2003) consideran que la participación de los directivos no familiares en la planificación de la sucesión permite conocer las expectativas y aclarar la visión de futuro ligada a la empresa familiar, y con ello, disminuir los costes de agencia. Además de que, dada la diversidad de conocimiento disponible, su intervención resulta beneficiosa.

En esta línea, cabe citar el estudio realizado por Mehrotra *et al.* (2011, 2013) que determina que la implicación de personal no familiar en la planificación de la sucesión

supone un incremento en el esfuerzo y en la capacidad de elección de la familia y del CEO no familiar.

Las investigaciones indican que las mujeres sucesoras necesitan fomentar relaciones con los miembros no familiares para conseguir confianza y ganar credibilidad ante los miembros de la familia (Vera & Dean, 2005).

Aunque no existen estudios al respecto, resulta muy importante determinar cómo influyen en el desarrollo del sucesor las partes interesadas no pertenecientes a la familia. Salvato & Corbetta (2013) entienden que los interesados no familiares pueden servir como modelo a los sucesores potenciales que precisen de formación adicional.

Finalmente, se puede constatar que los sucesores pueden beneficiarse de intercambios generalizados con las partes interesadas externas para solidificar el apoyo durante y después de la transición, especialmente cuando el sucesor no es un miembro de la familia (Royer *et al.*, 2008).

1.3. Resultados del estudio

¿Se debe optar por un sistema de intercambio generalizado o restringido para alcanzar el éxito en la sucesión?

SISTEMA DE INTERCAMBIOS GENERALIZADO

Ventajas:

- Potencia una relación titular-sucesor basada en la confianza, respeto y lealtad.
- Disminuye la asimetría de la información.
- Fomenta un desarrollo adecuado del sucesor. Obtiene los conocimientos y habilidades que necesita para dirigir la compañía de forma adecuada (participa tanto el líder como los miembros de la familia empresaria).

Inconvenientes:

- Puede frustrar las relaciones con otros interesados en la compañía (empleados) y con los miembros de la familia.
- Desincentiva la creación de un plan de sucesión formal.

Conclusión: Son adecuados para aprovechar los recursos derivados de relaciones de intercambio y con ello, aumentar la probabilidad de que el sucesor será seleccionado por las partes interesadas de la empresa.

SISTEMA DE INTERCAMBIOS RESTRINGIDO

Ventajas:

- Fomenta la planificación formal de la sucesión (poco frecuente en empresas familiares). Formalizando las funciones y responsabilidades de los miembros de la compañía en todo el proceso.
- Disminuye la asimetría de información con miembros no familiares, permitiendo el acceso de los conocimientos y recursos de éstos en las fases de planificación y desarrollo de la sucesión.

Inconvenientes:

- Si se lleva a un punto extremo puede impedir o destruir la confianza en el sucesor.

Conclusión: Se utilizan para la formulación de un plan de sucesión sencillo que permita seleccionar a un sucesor cualificado.

2. LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE JUEGOS AL SUPUESTO PARTICULAR DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

2.1. Introducción

Tal y como se ha enunciado anteriormente, la teoría de juegos resulta relevante para analizar las decisiones de los agentes en las que influyen otros actores. Esta peculiaridad se produce en la elección del sucesor potencial durante la planificación de la sucesión de la empresa familiar.

La teoría de juegos implica una estructura fija:

- Un problema claramente establecido: ¿Quién será el sucesor en la empresa familiar?
- Interacciones entre los actores intervenientes. Se producen múltiples interacciones entre el fundador y los sucesores potenciales, además de otros

agentes pertenecientes o no a la familia pero interesados en la elección del sucesor. Para el supuesto de la sucesión de la empresa familiar en la teoría de juegos sólo se concibe como agentes al fundador y a los hijos de éste, el resto de stakeholders que influyen en la decisión de sucesión se tendrán en cuenta para definir las funciones de utilidad de cada uno de los agentes intervenientes.

- Condiciones aplicables a las interacciones: información perfecta o imperfecta.
- Funciones de utilidad o de pagos que generan un rendimiento a los actores en función de su decisión.
- Predicciones del comportamiento de los agentes objeto de estudio.

Los resultados que derivan de la teoría de juegos variarán en función de las estrategias adoptadas por los actores, aunque cabe decir que no existen sorpresas sobre las decisiones a tomar por unos y otros porque las estrategias son conocidas desde el momento inicial. Atendiendo a la racionalidad con la que actúan los jugadores se puede afirmar que cada uno de ellos seleccionará la estrategia que le reporte un mayor beneficio esperado.

Resulta necesario aclarar que la teoría de juegos se va a aplicar al proceso de sucesión de la gestión de la empresa, a partir del cual el CEO abandonará su cargo para pasarlo primordialmente a un descendiente. Sólo ante la inexistencia de descendientes interesados en la gestión de la compañía se plantearía la opción de traspasar la gestión a una persona ajena a la familia empresa.

2.2. ¿Por qué la teoría de juegos en el proceso de sucesión de empresa familiar?

Como se ha abordado a lo largo del trabajo, la sucesión implica un gran riesgo para la supervivencia de la empresa familiar, la incapacidad para gestionar los aspectos emocionales que derivan de los procesos de sucesión de una empresa familiar se ha convertido en una de las principales razones de fracaso del traspaso de la primera a la segunda generación.

Las sucesiones armónicas donde sólo un hermano está interesado en la sucesión y el CEO lo considera una persona preparada se convierte en una excepción. Por ello, resulta adecuado ayudarnos de técnicas que facilitan la toma de decisiones:

UTILIDAD DE LA TEORÍA DE JUEGOS EN LA SUCESIÓN

1. Reconoce que las sucesiones se ven marcadas por decisiones interdependientes entre los actores que se relacionan entre sí.
2. Ayuda a estructurar los factores que influyen en las decisiones.

RESTRICCIONES DE LA TEORÍA:

3. No puede reducir completamente las dificultades emocionales que engloban la sucesión. Sin embargo, ayuda a la toma de decisiones complejas.

2.3. Elementos que integran la teoría de juegos

En primer lugar, resulta necesario aclarar que la teoría de juegos se va a aplicar al proceso de sucesión de gestión de la empresa a partir del cual el CEO abandonará su cargo para pasarlo primordialmente a un descendiente. Sólo ante la inexistencia de descendientes interesados en la gestión de la compañía se plantearía la opción de traspasar la gestión a una persona ajena a la familia empresaria.

- Función de utilidad:

Uno de los principales elementos que se deben tener en cuenta para aplicar la teoría de juegos a la sucesión de empresa familiar es desarrollar la función de utilidad de cada agente.

La función de utilidad de cada actor representa una serie de valores asociados con cada estrategia disponible. Nos podemos ayudar de los factores que influirán en los resultados a percibir por cada actor para construir la función de utilidad. Existen muchos elementos que pueden influir pero la importancia de cada uno de ellos dependerá del actor concreto.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Dinero	Los resultados financieros de la sucesión para el CEO y el sucesor (Churchill & Hatten, 1997).
Compromiso CEO	El grado en que el CEO quiere mantener el negocio en manos de la familia (Kets de Vries, 1993).
Interés de retirarse	El grado en que el CEO está dispuesto en abandonar la compañía (Duh <i>et al.</i> , 2009).

Motivaciones	Las motivaciones del CEO (Handler, 1990).
Formación y capacidades	La capacidad del sucesor para dirigir y gestionar la compañía una vez que el CEO se retire (Le Breton-Miller <i>et al.</i> , 2004).
Aspiraciones	Según las preferencias y aspiraciones del sucesor existirá un mayor o menor interés en participar en la compañía (Mitchell <i>et al.</i> , 2009).
Alternativas	Alternativas u opciones de carrera a las que está abierto el sucesor tanto dentro como fuera de la empresa familiar (Handler, 1990).
Compromiso Sucesor	El grado y naturaleza del compromiso del sucesor con el negocio familiar (Sharma & Irving, 2005).

Por otro lado, habrá que atender a los factores que afectan a la interacción entre dos o más variables. Estos factores pueden surgir tanto de otros actores que intervienen en el juego como de las fuerzas externas al juego. Por ejemplo, la función de pagos de un actor pueden verse alterada por otros actores en el juego.

- Finalidad de la teoría de juegos:

Encontrar la solución que suponga un equilibrio de Nash, es decir, las estrategias dominantes a elegir por los actores que hacen que ningún actor pudiera escoger otra estrategia alternativa porque le supondría reducir las ganancias esperadas.

El resultado que deriva de la teoría de juegos no sólo debe buscar maximizar el valor a cada actor, sino maximizar los resultados totales de la empresa.

- Son múltiples las situaciones o escenarios posibles que nos podemos encontrar:
 - Sucesor interesado: la hija del fundador desea conseguir el puesto de CEO en la compañía pero el fundador prefiere nombrar a su hijo para tal cargo.
 - Sucesor sin talento: un hijo quiere adquirir el puesto de líder de la empresa pero el fundador no lo considera con una preparación y capacidades suficientes para garantizar el éxito de la compañía.

- Desinteresado o sucesor rebelde: el fundador prefiere pasar la dirección de la compañía a su hija pero ésta no está interesada en el puesto que le ofrece.
- Indecisión del fundador a transmitir la compañía a pesar de que un hijo se identifica como el próximo líder de la empresa.
- Indecisión del sucesor: al fundador le gustaría que el liderazgo de la compañía se encontrara en manos de su hija pero ésta no tiene claro aceptar el puesto que su ascendiente le propone.
- Venganza de sangre: dos sucesores quieren ser el líder de la compañía y el fundador se encuentra indeciso sobre a quién elegir.

2.4. Aplicación de la teoría de juegos

2.4.1. Planteamiento

Partimos de una situación donde existe un fundador (F) que desea pasar el control de la empresa familiar a uno de sus hijos, el hijo se denota por S y la hija por D. Nos centramos en la sucesión de la gestión eliminando del análisis la opción de vender la empresa familiar.

Los dos candidatos para suceder al líder de la empresa familiar se caracterizan por un determinado nivel de talento para el funcionamiento del negocio (t_i) y por un nivel de interés o deseo por pertenecer a la compañía familiar (d_i).

Las dos estrategias alternativas que pueden elegir cada uno de los sucesores es perseguir la posición de líder o abandonarla.

Si S y D eligen “perseguir” F tendrá que elegir al sucesor potencial que le reporte una mayor utilidad. Por el contrario, si uno elige “perseguir” y otro “abandonar” entonces el que eligió “perseguir” será nombrado sucesor porque la preferencia de nombrar a un descendiente como sucesor es tan fuerte que buscar al sucesor fuera de la familia sólo se planteará cuando ningún descendiente persiga el liderazgo de la compañía.

El fundador posee una función de pagos integrada por dos variables:

- El deseo de transmitir la empresa a la descendencia (L, parámetro que refleja este deseo).

- La importancia de transmitir la empresa a un sucesor con talento (V , parámetro que refleja la importancia que el fundador otorga al talento del sucesor).

Cuanto mayor sea el valor de L mayor es el deseo del sucesor en transmitir la empresa a un miembro de la familia.

Por otro lado, para los actores S y D la elección de “perseguir” y no ser elegido implica un coste de oportunidad que se va a denotar por $-c$. Y la opción de abandonar supone una utilidad de 0 .

Vamos a suponer que la hija del fundador presenta un mayor deseo de conseguir el cargo de líder de la empresa pero ostenta un menor talento que su hermano.

A continuación se muestran las funciones de utilidad y los equilibrios de Nash para el escenario de información perfecta o imperfecta.

2.4.2. Información perfecta

Los tres jugadores conocen los valores de d_i y t_i , así para identificar las estrategias de equilibrio se deberá partir de la inducción hacia atrás, a partir del punto en el que F debe elegir un sucesor entre los descendientes que tienen interés por la empresa familiar.

POSIBILIDADES:	FUNCIÓN DE PAGOS PARA FUNDADOR
Ninguno de los descendientes del fundador quiere continuar con el liderazgo de la empresa familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • $U(F) = 0$
Sólo uno de los dos descendientes de F está dispuesto a perseguir la posición de líder de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • D “persigue” y S “abandona”: $U(F) = Ld_D + Vt_D$ • D “abandona” y S “persigue”: $U(F) = Ld_S + Vt_S$
Ambos descendientes apuestan por el liderazgo de la compañía. El fundador deberá seleccionar qué descendiente le aporta mayor ganancia.	<p>Así, se puede decir que F sólo elegirá a D si y sólo si:</p> $Ld_D + Vt_D > Ld_S + Vt_S$ $L(d_D - d_S) > V(t_S - t_D)$ <p>Si no se cumple la desigualdad, la elección de F radicará en seleccionar a su hijo (S) como sucesor de la compañía.</p>

Conclusión: la mayor o menor utilidad del fundador que deriva de las estrategias adoptadas por los descendientes dependerá del valor de L y de V, tal y como se ha explicado con anterioridad.

Simultáneamente, los descendientes del fundador obtendrán una ganancia que dependerá de la elección del fundador y de la decisión tomada por su hermano.

- Si el Fundador otorga un valor superior al parámetro deseo de pertenecer a la empresa frente al parámetro que indica la importancia del talento.

Es decir, $L > V$

Hija (D) / Hijo (S)	“Perseguir”	“Abandonar”
“Perseguir”	$d_D - c, -c$	$d_D - c, 0$
“Abandonar”	$0, d_S - c$	$0, 0$

La tabla nos indica que existe una estrategia dominante para D, que implica seleccionar la opción de “perseguir”, porque para todos los escenarios le reporta una mayor utilidad. Por lo tanto, para una estrategia de D “perseguir” S elegirá abandonar para no incurrir en costes (-c) innecesarios al no ser elegido por el fundador.

La solución o equilibrio de Nash para una situación de información perfecta donde $L > V$ se traduce en: D “persigue” y S “abandona” por lo que el fundador elige a D como sucesor.

- Si el Fundador otorga un valor superior al parámetro talento del potencial sucesor ($V > L$) los resultados serán los siguientes:

Hija (D) / Hijo (S)	“Perseguir”	“Abandonar”
“Perseguir”	$-c, d_S - c$	$d_D - c, 0$
“Abandonar”	$0, d_S - c$	$0, 0$

La solución o equilibrio de Nash en esta situación radica en la elección de la estrategia de perseguir por el hijo (S). Ante la elección de perseguir de S, la hija (D) elegirá abandonar.

En este supuesto de información perfecta para maximizar el bienestar de la empresa sólo uno de los descendientes debe perseguir la posición, mientras que el otro debe abandonarla.

Para la situación de hija “persigue” e hijo “abandona” los resultados obtenidos por la totalidad de la familia son:

$$(Ld_D + Vt_D) + (d_D - c) + (0) = (1+L) d_D + Vt_D - C$$

Para la situación hija “abandona” e hijo “persigue” los resultados obtenidos por la totalidad de la familia son:

$$(Ld_S + Vt_S) + (0) + (d_S - c) = (1+L) d_S + Vt_S - C$$

Relacionando las expresiones anteriores, el beneficio total de la familia sólo se maximiza para D “perseguir” y S “abandonar” si:

$$(1+L) (d_D - d_S) > V (t_S - t_D)$$

El resultado de equilibrio se produce para:

$$L (d_D - d_S) > V (t_S - t_D)$$

De este modo, cuando el resultado de equilibrio no maximiza el beneficio total de la familia se debe a que existe una gran indecisión por parte del fundador y la probabilidad de abandonar la planificación del proceso de sucesión es elevada.

2.4.3. Información imperfecta

La información imperfecta se produce cuando ninguno de los actores intervenientes en el juego conocen los valores de t_S y t_D en un momento inicial.

El fundador toma su decisión atendiendo a:

$$L (d_D - d_S) > V (t_S - t_D)$$

Se debe formular la probabilidad de ser elegido y la ganancia esperada por el candidato:

$$ts < tD + \frac{L}{V} (dD - ds)$$

Si D y S eligen la estrategia de perseguir, la probabilidad de que D resulte elegido es:

$$P(D) = 1 - \frac{1}{2} \left[1 - \frac{L}{V} (dD - ds) \right]^2$$

La probabilidad de que S resulte elegido es:

$$P(S) = \frac{1}{2} \left[1 - \frac{L}{V} (dD - ds) \right]^2$$

Para obtener la función de pagos de cada uno de los descendientes habrá que tener en cuenta la probabilidad de resultar seleccionado:

$$\pi(D) = dD \left(1 - \frac{1}{2} \left[1 - \frac{L}{V} (dD - ds) \right]^2 \right) - c$$

$$\pi(S) = ds \left(\frac{1}{2} \left[1 - \frac{L}{V} (dD - ds) \right]^2 \right) - c$$

Si suponemos que D y S tienen el mismo deseo de ser nombrado sucesor $d_D = d_S = d > 0$

Así la probabilidad de que D sea elegido es la misma probabilidad de que sea elegido S:

$$P(D) = P(S) = \frac{1}{2}$$

La función de pagos de cada uno coincide y asciende a:

$$\pi = \frac{d}{2} - c$$

Si $d > 2c$ se puede afirmar que ambos actores tienen un deseo lo suficientemente fuerte para elegir perseguir. Así la elección de perseguir es una estrategia dominante para cada individuo por lo que el único equilibrio de Nash existente para ambos es “perseguir”.

Hija (D) / Hijo (S)	“Perseguir”	“Abandonar”
“Perseguir”	$\frac{d}{2} - c, \frac{d}{2} - c$	$d - c, 0$
“Abandonar”	$0, d - c$	$0, 0$

Si $d < 2c$ no existirá estrategia dominante para ninguno de los jugadores. Si D elige “perseguir” S elige “abandonar” y viceversa. En este caso el candidato ideal para ser elegido es el que tenga un mayor valor real de t.

La teoría de juegos ha permitido plasmar cómo la diferencia de información influye en la toma de decisiones del proceso de sucesión de la empresa familiar.

CAPÍTULO IV. INSTRUMENTOS LEGALES QUE AYUDAN A PLANIFICAR LA SUCESIÓN

Como principales instrumentos legales que permiten regular la sucesión de la empresa familiar cabe citar: testamento, estatutos sociales, capitulaciones matrimoniales, pacto de socios y protocolo familiar.

1. EL TESTAMENTO

1.1. Concepto y características principales

El artículo 667 del Código Civil define el testamento como «el acto por el cual una persona dispone para después de su muerte de todos sus bienes o de parte de ellos». Este instrumento legal se concibe como la herramienta básica para realizar el reparto *mortis causa* de los bienes del causante, de acuerdo con el modo en el que quiera ordenar su sucesión.

Las principales características del testamento son:

1. Unilateral. El Código Foral Aragonés admite el testamento mancomunado, a diferencia del régimen común del Código Civil (*vid. artículo 669 Código Civil*).
2. Solemne. Implica el cumplimiento de unos requisitos formales muy estrictos y en su defecto, el testamento deviene nulo (*vid. artículo 687 Código Civil*).
3. Personalísimo. Se ejecuta por la sola voluntad del causante (*vid. artículo 670 Código Civil*).
4. Revocable. El testador en cualquier momento podrá sustituir el testamento otorgado por una nueva y posterior voluntad sucesoria.

En muchas ocasiones, el hecho de pensar en la propia muerte, desincentiva al empresario familiar a planificar la sucesión testamentaria, posponiendo este acto sin que nunca llegue a ejecutarse. La ausencia de voluntad en disposición *mortis causa* implica la aplicación estricta de la ley derivada de la sucesión legal. Debemos recordar que la ley no conoce cada caso particular y se aplica de forma genérica a cada situación. Estas soluciones estándar que derivan de la ley pueden no ser las mejores para el supuesto concreto y concluir con un fracaso en la sucesión generacional.

Entre las posibles consecuencias que derivan de la aplicación estricta de la ley conviene citar (Guardo, 2014):

- Conflictos familiares. El reparto derivado de la ley puede originar usufructos, condominios u otras situaciones que obliguen a adoptar acuerdos entre personas con distintos intereses o que parten de un conflicto familiar anterior que se vea agravado con la nueva situación.
- Reparto de patrimonio hereditario que no se adapta a las circunstancias de la empresa familiar. La ley no conoce de las capacidades de los sucesores para adoptar el cargo de líder, sus intereses y las necesidades de la compañía.
- Desprotección ante la existencia de menores o incapaces. La ley no concibe la problemática que puede derivar de la intervención de los progenitores de menores o incapaces o de sus respectivos tutores en sede de empresa familiar. La intervención de terceros puede agravar los conflictos familiares y crear actuaciones contrarias al interés del menor de edad o incapaz.
- Pérdida de riqueza informativa. El causante es el mejor conocedor de todos los bienes y derechos que componen su patrimonio, por lo que la inexistencia de testamento puede ocasionar un reparto incompleto que omite bienes o derechos desconocidos.
- Entrada de terceros ajenos a la empresa. La falta de voluntad testamentaria puede ocasionar una fragmentación del patrimonio empresarial tan relevante que genere un clima de trabajo que desincentive el interés por pertenecer a la empresa y que conlleve a que muchos de los miembros de la familia que reciban una parte de la compañía decidan vender la empresa a un tercero ajeno. Asimismo, la directa aplicación de la ley puede otorgar la totalidad o una porción de la compañía a un tercero ajeno a la familia (véase cónyuge, nueras o yernos del causante). Este acontecimiento supone una principal fuente de conflictos y un riesgo a la continuidad de la compañía porque un tercero ajeno a la empresa familiar no comparte los valores con los que se fundó la compañía y que el líder transmitió a los suyos.

1.2. Proceso de planificación testamentaria

Si queremos realizar un testamento, el primer paso será determinar con qué patrimonio cuenta el testador. Para ello, la tarea inicial supone realizar un inventario de los bienes que integran su patrimonio, aunque éste resulta provisional porque con la ejecución de

la sucesión se repartirán todos los bienes, derechos y obligaciones que integren el patrimonio en el momento del fallecimiento del causante.

Habrá que atender a la naturaleza de los bienes que componen el patrimonio hereditario y a su carácter privativo o ganancial, siempre que el empresario familiar se encuentre casado.

Si el causante se encuentra casado en régimen de gananciales, lo primero que hay que realizar es la disolución de la sociedad de gananciales. Asimismo, el patrimonio hereditario estará compuesto por:

- La mitad del patrimonio ganancial. El artículo 1.361 del Código Civil presume ganancial aquellos bienes existentes en el matrimonio mientras no se pruebe que sean privativos.
- Los bienes privativos del causante, teniendo en cuenta que se presumen privativos todos los bienes adquiridos con carácter previo al matrimonio y los adquiridos con posterioridad a título lucrativo (los derivados de donaciones o herencias).

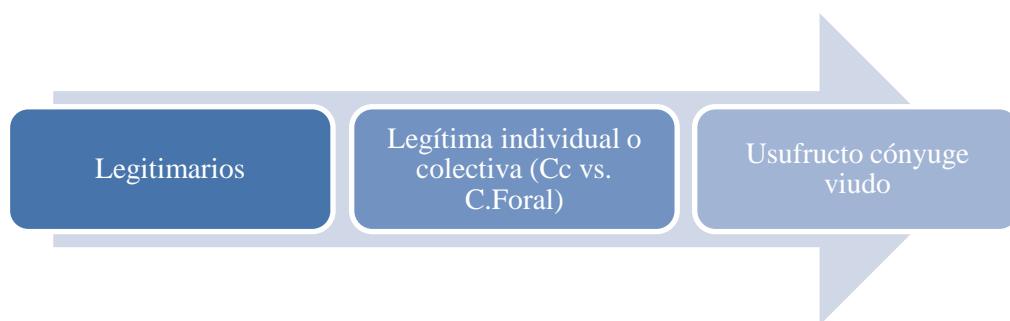
El elemento clave del patrimonio familiar se localiza en las acciones o participaciones de la compañía. Éstas ostentan el carácter de privativas si el fundador las posee con anterioridad al matrimonio o si fueron adquiridas con posterioridad por donación o herencia. Por el contrario, serán acciones gananciales cuando sean adquiridas durante el matrimonio, ya sea mediante compraventa o en virtud del derecho de suscripción preferente derivado de la titularidad de acciones gananciales.

Determinar si las acciones o participaciones de la empresa familiar son gananciales o privativas se convierte en una tarea compleja como consecuencia de la divergencia de operaciones societarias (véase fusiones, escisiones, segregaciones, ampliación o reducción de capital, etc...).

Por otro lado, el artículo 1.347. 3º del Código Civil determina que los frutos obtenidos durante la vigencia de la sociedad de gananciales se consideran gananciales con independencia de su procedencia de un bien privativo o ganancial. En sede de empresa familiar, es necesario traer a colación en este sentido los dividendos obtenidos que, de acuerdo con la argumentación anterior, habrá que determinar que son bienes gananciales.

Sin embargo, la partida contable que genera conflicto jurisprudencial se materializa en las reservas. La reservas son frutos de las acciones que se han mantenido en la compañía, así al no materializarse y desagregarse de la empresa resulta complicado determinar si nos encontramos ante un bien ganancial o no al que tiene derecho el cónyuge supérstite. Por ello, los supuestos planteados ante los tribunales han desencadenado resoluciones opuestas dependiendo de las características de cada caso concreto.

1.3. Limitaciones legales para configurar la sucesión



Tanto el Código Civil como el Código Foral aragonés regulan qué se entiende por legítima y a quién irá destinada.

Legitimarios	<p>¿Quiénes son los legitimarios en el Código Civil?</p> <p>La regulación deviene en el artículo 807 Cc. El citado artículo determina que serán legitimarios del fallecido los hijos u otros descendientes y, en su defecto, los padres y otros ascendientes.</p> <p>Por otro lado, el Código Civil también determina que se considerará legitimario el cónyuge viudo pero en régimen de usufructo, nunca de propiedad.</p> <p>¿Qué ocurre en Aragón?</p> <p>A diferencia de lo expuesto, el Código Foral Aragonés sólo concibe como legitimarios a los descendientes del causante en virtud del artículo 486 del Código Foral Aragonés.</p>
--------------	--

Definición de legítima	Se entiende por legítima la limitación de disponer del causante. Atendiendo a cada caso concreto, el causante deberá destinar una porción de su caudal hereditario a los legitimarios.
Legítima individual en el Código Civil	<p>El régimen del Código Civil (artículo 809) establece que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si existen descendientes: el causante deberá repartir un tercio de su patrimonio entre los descendientes en partes iguales (legítima estricta). Otro tercio del caudal relichto deberá destinarse a favorecer a alguno o algunos de sus hijos o descendientes (tercio de mejora) y el tercio del patrimonio restante se reparte libremente a la persona o personas que se estime oportunas (tercio de libre disposición). - Si no existen descendientes los legitimarios serán los ascendientes. A éstos les corresponderá como legítima $\frac{1}{2}$ del caudal hereditario si no hay cónyuge viudo y si lo hay $\frac{1}{3}$ del haber hereditario.
Legítima colectiva en el Código Foral Aragonés	<p>En Aragón:</p> <p>A diferencia de lo expuesto, el Código Foral Aragonés regula en el artículo 486 la legítima colectiva, determinando que $\frac{1}{2}$ del caudal hereditario se repartirá igual o desigualmente entre los descendientes del causante.</p>

Derechos del cónyuge viudo	<p>El Código Civil determina que la legítima del cónyuge viudo se corresponde con el usufructo de una porción del patrimonio hereditario que variará en función del legitimario con el que concurra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si concurre con descendientes: el cónyuge viudo posee el usufructo del tercio de mejora (art. 834 Cc). - Si concurre con ascendientes: el cónyuge viudo posee el usufructo de la mitad del caudal hereditario (art. 837 Cc). <p>A diferencia de lo que ocurre en el régimen del Código Civil, en Aragón el derecho del cónyuge viudo deriva de una institución familiar y no de la sucesión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durante el matrimonio nace el derecho expectante de viudedad. - Con el fallecimiento del cónyuge el derecho de viudedad se materializa en el usufructo vidual de la totalidad de bienes del fallecido (art. 271 C.Foral).
----------------------------	---

1.4. Prácticas frecuentes en sede de empresa familiar

- Pactos en relación con el cónyuge viudo.

Resulta de interés destacar la constante preocupación del testador destinada a proteger la situación económica de su cónyuge tras su fallecimiento. En estos supuestos, resulta frecuente determinar en el testamento que el testador lega a su cónyuge el usufructo universal y vitalicio de todos sus bienes, instituyendo herederos a todos los hijos del causante por partes iguales. Los hijos pueden o no aceptar esta fórmula testamentaria porque como consecuencia de la misma ostentan la nuda propiedad de la porción del patrimonio hereditario que les corresponde, pero renuncian a adquirir en el momento de apertura de la sucesión la legítima estricta que les pertenece a título de propiedad (y que reconoce expresamente el Código Civil). En este sentido, los hijos ostentan los derechos políticos que derivan de las acciones o participaciones y el cónyuge usufructuario los derechos económicos (los dividendos, principalmente).

Para que la transmisión de acciones o participaciones adquiera plenos efectos se requerirá de la existencia de acuerdo entre el nudo propietario y el usufructuario, hecho que puede desencadenar importantes conflictos familiares.

A diferencia de lo que ocurre en el Código Civil, el derecho de viudedad aragonés puede considerarse un límite más fuerte que la legítima. Éste nace con el matrimonio y se materializa en usufructo vidual sobre la totalidad de bienes del cónyuge fallecido. Para paliar los problemas que pueden derivar del usufructo vidual en sede de empresa familiar, el artículo 271 del Código Foral Aragonés establece que los cónyuges podrán pactar en escritura pública o a través del testamento mancomunado la exclusión o limitación del derecho de viudedad o, en su caso, regularlo como crean conveniente. Puede resultar aconsejable que el cónyuge que no interviene en la empresa o el ajeno a la familia renuncie al derecho de viudedad sobre los bienes y derechos relacionados con la compañía y así evitar posibles conflictos futuros (*vid. artículo 274 del Código Foral Aragonés*). Otra solución sería, determinar por vía testamentaria que los hijos o descendientes del causante gestionen la compañía y el usufructo vidual se sustituya por una renta mensual a favor del cónyuge viudo (*vid. artículo 284.1 Código Foral Aragonés*).

- Preservar el negocio familiar indiviso.

El legislador civil es consciente de la importancia que ostentan las empresas familiares en nuestro país. Como consecuencia de ello, ha reformado el artículo 1056.2 del Código Civil con la Ley 7/2003, de 1 de abril, ofreciendo la posibilidad de preservar el negocio familiar indiviso mediante la partición testamentaria realizada por el testador. A partir de la citada regulación se podrá preservar el negocio familiar, declarando heredero del mismo sólo a los descendientes verdaderamente capacitados para llevar a cabo el control de la compañía. Como ya se ha establecido anteriormente, el testador tendrá que satisfacer la legítima estricta que corresponde a cada uno de sus hijos, pero ésta podrá verse compensada con otros bienes del patrimonio hereditario ajenos a la compañía o con efectivo extrahereditario por parte de los herederos de la empresa familiar. También se admite en el citado artículo la posibilidad de que el testador posponga el pago de la legítima estricta en un período no superior a cinco años, a contar desde su fallecimiento.

A diferencia de lo que ocurre en el Código Civil, el régimen de legítima colectiva aplicable a los supuestos de Derecho Foral Aragonés permite que el testador transmita

la empresa familiar a un único descendiente, sin tener que compensar al resto con una cuantía determinada. Sin embargo, aunque el causante otorgue en testamento la sucesión de la empresa familiar a favor de uno o varios de los descendientes, podrá precisar que los herederos tendrán como carga el abono en metálico a los demás descendientes de una parte del valor de la compañía, esto es debido a que sólo se puede gravar la legítima a favor de otros descendientes (*vid.* artículo 501 Código Foral Aragonés).

2. ESTATUTOS SOCIALES

La Ley de Sociedades de Capital (en adelante, LSC) articula varios mecanismos para facilitar la sucesión gradual al empresario familiar, a través de la plasmación de los mismos en los estatutos societarios. Asimismo, cabe destacar que aunque los estatutos sociales no pueden contener disposiciones mortis causa, pueden regular ciertas medidas para favorecer la transmisión de la empresa familiar.

Los principales mecanismos se enuncian a continuación:

- Participaciones sociales sin derecho de voto

En primer lugar, se pueden crear participaciones sociales sin derecho de voto, en virtud del artículo 98 LSC. Por este cauce legal, se podrá convertir a los futuros herederos en socios de la compañía, con ello la sucesión se va produciendo de manera gradual, ya que como socios tendrán derecho a asistir a juntas generales, a obtener información sobre la marcha y el funcionamiento del negocio, al cobro de dividendos... Sin embargo, no podrán adoptar acuerdos sociales ni nombrar o cesar a los miembros del Consejo de Administración porque no tienen derecho de voto. A través de esta medida, el fundador asegura continuar con el control del negocio familiar, a la vez que va introduciendo poco a poco a sus herederos en la compañía.

- Establecer prestaciones accesorias

El artículo 86 LSC regula el régimen de las prestaciones accesorias. Éstas se regulan en los estatutos sociales y permiten establecer las condiciones para que un socio se incorpore o permanezca en la sociedad.

En sede de empresa familiar las prestaciones accesorias suelen utilizarse para establecer en vía estatutaria una cláusula donde se disponga que el socio fundador será el

encargado de colaborar y asesorar al Consejo de Administración continuamente, además de disponer de un derecho de voto cualificado para que sea éste quien controle realmente la empresa.

- Usufructo de acciones o participaciones sociales

Tanto las acciones como las participaciones sociales podrán ser gravadas por derechos reales, siempre que éstos se hagan constar en documento público y se inscriban en el libro registro de la sociedad anónima o limitada.

En virtud del artículo 127 LSC, la cualidad de socio la ostentará el nudo propietario. Así, el usufructuario se limitará a la percepción de los dividendos repartidos.

En estos supuestos, serán los sucesores o nudos propietarios los que ostentarán los derechos de asistencia a junta, adopción de acuerdos sociales, emisión de obligaciones, ampliaciones o reducciones de capital, incluso decidir si repartir o no dividendos. Este hecho causa un profundo temor al predecesor porque como consecuencia de esta acción perderá el control de la empresa, que pasará a manos de sus hijos, además de que la percepción de dividendos sociales dependerá del acuerdo que los sucesores adopten en junta. Por ello, la LSC permite que los estatutos sociales determinen que sea el usufructuario el que ostente la condición de socio.

- Régimen de transmisión de participaciones sociales.

La sociedad limitada tiene un carácter más personalista y cerrado que la sociedad anónima. Un ejemplo de ello deriva del propio artículo 107.2 LSC, la transmisión de participaciones sociales inter vivos estará sujeta al consentimiento de la Junta General.

Sin embargo, el apartado primero del mismo artículo 107 LSC establece que «será libre la transmisión voluntaria de participaciones por actor inter vivos, entre socios, así como la realizada en favor del cónyuge, ascendiente o descendiente del socio o en favor de sociedades pertenecientes al mismo grupo transmitente». Esta disposición en sede de empresa familiar puede ocasionar importantes conflictos si no se regula estatutariamente un mecanismo de control. Puede resultar un problema para la continuidad de la empresa familiar en el tiempo, el hecho de que se convierta en socio el yerno, nuera o cuñado poco apreciado en la familia, o incluso, que se divorcien los socios de la compañía y que entren a formar parte de la misma sus nuevos cónyuges e hijos.

Para evitar los conflictos derivados de las situaciones anteriores, resulta recomendable regular en estatutos sociales un derecho preferente de suscripción a favor del socio fundador, además de adaptar la normativa y alcanzar los pactos ajustados a las peculiaridades de la familia empresaria para asegurar la continuidad de la compañía.

3. CAPITULACIONES MATRIMONIALES

Las capitulaciones matrimoniales permiten determinar el régimen económico aplicable al matrimonio, modificarlo o regular cualesquiera disposiciones en relación al mismo (*vid. artículo 1.315 Código Civil*).

En sede de empresa familiar resulta recomendable optar por un régimen de separación de bienes en detrimento del ganancial o consorcial (si nos encontramos en Aragón) o, en su caso, optar por regular en capitulaciones matrimoniales cómo liquidar la sociedad de bienes gananciales, determinando principalmente los criterios de gestión y liquidación de la empresa familiar cuando se incluye dentro de los bienes gananciales.

En defecto de capitulaciones matrimoniales que determinen cómo liquidar la sociedad de gananciales, resultarán aplicables las disposiciones establecidas a este respecto en el Código Civil. En este sentido, resulta conveniente citar el artículo 1.406.2 Código Civil. En virtud de este precepto, el legislador pretende que para liquidar el régimen económico matrimonial se tenga en consideración el carácter preferente que ostenta el gestor de la explotación económica sobre ésta. Así el derecho de predetracción corresponde al cónyuge que gestione efectivamente el negocio familiar, a pesar de que no adquiera el control efectivo del mismo.

Esta vía abierta por el legislador no sólo permite asegurar al empresario la continuidad en el control efectivo de la empresa familiar en caso de liquidación del régimen económico matrimonial, sino que también permite que las disposiciones testamentarias que se hayan podido otorgar no resulten desvirtuadas ante la previa liquidación de la sociedad de gananciales que antecede a la partición del patrimonio hereditario del causante.

4. PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo familiar nace en Estados Unidos y se denomina *shareholders agreement de la Close Corporation*¹¹. Se concibe como el acuerdo de voluntades de los socios accionistas de la empresa familiar para fijar los principios organizacionales de la compañía con la finalidad de preservar el carácter familiar de ésta en el largo plazo.

La finalidad del protocolo familiar es asegurar la continuidad de la compañía ante los traspasos generacionales. Por un lado, la empresa familiar debe conciliar el ánimo de lucro que reviste la creación de cualquier compañía pero por otro lado, la empresa familiar tiene un carácter protector hacia los miembros que componen la familia. Para ello, el protocolo familiar pretende determinar cómo se debe actuar, fijando las pautas pero no el camino a seguir, ya que éste dependerá de la situación concreta.

La publicidad del protocolo familiar es una novedad introducida por el RD 171/2007, de 9 de febrero. El protocolo es un instrumento que se venía utilizando a lo largo de los años por las sociedades familiares, sin embargo, hasta ahora el legislador español no había introducido ninguna norma al respecto. La publicidad del protocolo familiar no se convierte en una obligación, ya que no sería lógico que se impusiera la obligación de inscribir un instrumento de planificación de la sucesión cuya elaboración no resulta obligatoria para la compañía. Así, será decisión del órgano de administración determinar si se debe inscribir en el Registro Mercantil una copia o testimonio completo o parcial del protocolo o por el contrario, limitarse a inscribir aquellos aspectos regulados en el protocolo que afecten a los estatutos sociales y que requieran de su inscripción obligatoria en el Registro (régimen de transmisión de acciones, por ejemplo).

El protocolo familiar es un traje a medida que deberá recoger los aspectos que necesite cada empresa concreta. Sin embargo, se puede determinar que el protocolo que se redacte con anterioridad al traspaso de primera a segunda generación irá más centrado en cómo repartir la empresa a los hijos del fundador o en cómo salvaguardar la liquidez del fundador y su cónyuge cuando éstos abandonen la gestión de la compañía. Por otro lado, el protocolo redactado con posterioridad al primer traspaso generacional se basará en determinar los requisitos que deben cumplir los miembros de la familia para ostentar

¹¹ Los tribunales estadounidenses reconocieron su validez a partir de la sentencia Wabash R.R. v. American Refrigerator Transit Co (Tribunal Federal 8º Distrito, 1925, 7 F. 335).

un cargo de la compañía, temas de gobierno corporativo, fijar una política de distribución de dividendos que evite conflictos futuros, entre otros aspectos relevantes.

El contenido del protocolo familiar es muy variado, y no todo lo que se plasma en el mismo posee connotaciones jurídicas. Entre los principales temas a desarrollar en el protocolo conviene citar: la historia de la compañía, la definición del grupo familiar, los órganos de dirección y gobierno, los requisitos de acceso a la empresa, los derechos económicos (políticas retributivas, reparto de dividendos...) y cláusulas de orden (en relación a la interpretación del protocolo y su modificación).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

1. No existe una definición unívoca de empresa familiar, podemos encontrar un concepto más o menos restrictivo en función de los autores. Las empresas familiares españolas constituyen el 85% de la totalidad de las empresas y generan el 70% de los puestos de trabajo, cifras alentadoras que superan la media europea.
2. Uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar es el relevo generacional, sólo el 30% de las empresas familiares logran superar el traspaso de 1º a 2º generación. De ahí deriva la importancia de realizar una adecuada planificación de la sucesión que ayude a conciliar el deseo de continuidad en el tiempo y de pertenencia a la familia con el interés de obtener rentabilidad y éxito que persigue toda compañía.
3. El proceso de planificación de sucesión se ve favorecido si existen sucesores potenciales con talento y con deseo de participación en la empresa familiar. Además de la existencia de confianza, lealtad y compromiso iniciado desde los primeros años de vida de alguno o algunos sucesores.

Las empresas familiares de mayor tamaño y especializadas en tecnología son menos reticentes a seleccionar a un sucesor no familiar como líder de la compañía porque premian el conocimiento y experiencia frente a la pertenencia a la familia.

4. Los estudios demuestran que la intervención del líder en la formación del sucesor garantiza el éxito del traspaso generacional, junto a factores como la preparación, experiencia laboral y confianza. La influencia de otros miembros de la familia y de personal vinculado a la compañía no perteneciente a la familia resulta fundamental para aportar la formación adicional que precisa el sucesor, además de suponer un gran apoyo.
5. A través de la teoría de juegos se puede justificar la elección del sucesor de la empresa familiar. Para ello habrá que atender al comportamiento de los potenciales sucesores, determinado a partir de sus respectivas funciones de utilidad, y a los atributos que éstos ostentan relacionándolos con la valoración que otorga el fundador a cada uno de ellos.

6. Finalmente, determinar que el protocolo familiar es uno de los instrumentos principales para marcar cómo realizar el traspaso generacional. Esta herramienta se debe coordinar con diversos instrumentos legales: testamento, capitulaciones matrimoniales y estatutos sociales. Estos instrumentos permiten paliar los riesgos a los que se enfrenta la empresa familiar durante el relevo generacional, por ello deben adaptarse a las peculiaridades familiares de cada compañía, asegurando que las decisiones a tomar no sólo mantengan un clima familiar pacífico, sino que sean decisiones que resulten exitosas para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

AGUILAR RUIZ, L. y SÁNCHEZ LERIA, R., «El testamento», en *Derecho de Sucesiones*, López y López *et al.* (dir.), Tirant lo Blanch, Valencia, 2015, pp. 49-56.

BALLOD LÓPEZ, C., «La viudedad», en *Manual de Derecho Civil Aragonés*, Delgado (dir.), 4^a edic., El Justicia de Aragón, Zaragoza, 2012, pp. 557-496.

BELLOD FERNÁNDEZ DE PALENCIA, E., «La sucesión testamentaria», en *Manual de Derecho Civil Aragonés*, Delgado (dir.), 4^o edic., El Justicia de Aragón, Zaragoza, 2012, pp. 567-586.

GUTIÉRREZ ILARDOYA, J., *Empresa Familiar*, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Zaragoza, Universidad de Zaragoza, 2011.

PARRA LUCÁN, M.A., «La sucesión en la empresa familiar», en *Transmisiones de Empresas y Modificaciones Estructurales de Sociedades*, Beneyto *et al.* (dir.), Bosch, Barcelona, 2010, pp. 313-353.

RODRÍGUEZ APARICIO, J.A., «El protocolo familiar», en *El Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, Vicent Chuliá *et al.* (dir.), Thomson Aranzadi, Navarra, 2004, pp. 287-312.

SERRANO FERNÁNDEZ, M., «Sucesión Forzosa», en *Derecho de Sucesiones*, López y López *et al.* (dir.), Tirant lo Blanch, Valencia, 2015, pp. 125-148.

REVISTAS:

BERROCAL LANZAROT, A. I., «La transmisión de la empresa familiar. Su problemática jurídica», en *LA LEY Derecho de Familia*, nº 6, Segundo Trimestre 2015.

BLUMENTRITT, T., MATHEWS, T. y MARCHISIO, G., «Game Theory and Family Business Succession: An Introduction», en *Family Business Review*, March 2013, pp. 51-67.

CAMISÓN ZORNOZA, C., «Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo», en *Cuaderno de Trabajo Cátedra Empresa Familiar de la Universitat de València*, 2 de Octubre de 2014.

CANO FERRER, J.J, *et al.*, *Barómetro Europeo de la Empresa Familiar*, Instituto Empresa Familiar, IV Edición, 2015 [Fecha de consulta: 10 de Noviembre 2015]. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/web/es/noticias/cuarta-edicion-del-barometro-de-la-empresa-familiar.html>

CARBAJO F. y PINDADO J., «El proceso de sucesión en la empresa familiar», en *Estrategia Financiera*, nº 323, Sección Artículos/Empresa Familiar, Enero 2015.

DASPIT, J. *et al.*, «Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review», en *Family Business Review*, August 2015, pp. 44-64.

EGEA FERNÁNDEZ, J., «Protocolo familiar y pactos sucesorios», en *InDret*, Barcelona, Julio 2007.

GALLEGO DOMÍNGUEZ, I., «La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica», en *Cuadernos de reflexión de la Cátedra PRASA de empresa familiar*, Córdoba, nº 14, Marzo 2012.

GUARDO, M.L., «La planificación de la sucesión en la propiedad de la empresa familiar», en *Cuaderno de Trabajo Cátedra Empresa Familiar de la Universidad de València*, 3 de Diciembre de 2014.

IRIARTE IBARGÜEN, A., «Ley de Sociedades de Capital al servicio de la Sucesión en la empresa familiar», en *Estrategia Financiera*, nº 323, Sección Artículos/Empresa Familiar, Enero 2015.

PURSALS, C. *et al.*, *Estudio sobre la profesionalización de la Empresa Familiar*, Instituto de Empresa Familiar, 29 de Junio de 2005 [Fecha de consulta: 10 de Noviembre 2015].

Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/web/es/biblioteca/tematica/estadisticas-de-ef>
TESIS:

SANTOS MARTOS, E., *Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones*. Tesis doctoral. 2015. Universidad de la Rioja.

ANEXO I. Resultados derivados del IV Barómetro Europeo en 2015 relacionados con los indicadores de negocio y con las expectativas de crecimiento futuras

Los resultados que se exponen a continuación han sido extraídos de la cuarta edición del Barómetro Europeo de la Empresa Familiar, elaborado por el equipo de Empresa Familiar de KPMG, en colaboración con las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de Empresa Familiar, que recoge las respuestas emitidas por 184 empresas familiares en los meses de mayo y junio de 2015 y se procede a la comparación con las emitidas por 1.401 empresas familiares de toda Europa en la misma fecha. También he utilizado los tres informes precedentes que datan de los años 2013 y 2014 para determinar cómo han evolucionado los resultados obtenidos.

El 70% de las empresas encuestadas establecen que han aumentado su facturación en un año, el 54% ha incrementado el número de contrataciones en el último año y el 69% ha intensificado su presencia en mercados internacionales para garantizar una vía de crecimiento.

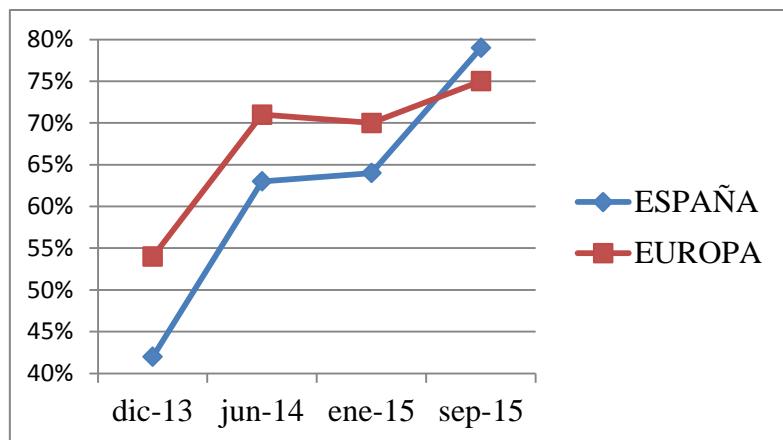
Los resultados derivados de las empresas familiares europeas no han sido tan alentadores como en el caso español. El 58% de las empresas europeas encuestadas han aumentado su facturación, el 46% ha incrementado su plantilla y el 58% de las empresas han optado por la internacionalización.

Como consecuencia de los resultados expuestos, las expectativas de crecimiento de empresas familiares españolas son superiores a las europeas.

En la siguiente tabla se recoge el % de empresas encuestadas con actitud de crecimiento positiva, neutra o negativa:

ESPAÑA	dic-13	jun-14	ene-15	sep-15
Positiva	42%	63%	64%	79%
Neutra	33%	28%	28%	17%
Negativa	25%	9%	8%	4%

EUROPA	dic-13	jun-14	ene-15	sep-15
Positiva	54%	71%	70%	75%
Neutra	34%	21%	25%	17%
Negativa	12%	8%	5%	8%



Fuente.- IV Barómetro Europeo (2015). Elaboración propia.

Como se refleja en el gráfico, las expectativas positivas de las empresas españolas se incrementan en gran medida, logran a lo largo del año 2015 situarse por encima de las europeas. La positividad en la buena marcha de la economía española y en las oportunidades de negocio de las empresas familiares continúa creciendo. Resulta necesario realizar ciertas precisiones y determinar que el crecimiento no será tan exponencial como el reflejado en el gráfico, las respuestas de las empresas familiares fueron obtenidas en los meses de mayo y junio por lo que no pueden expresar los efectos derivados de las tensiones bursátiles como consecuencia de la caída de las bolsas asiáticas y de la refinanciación de la deuda griega. Ambos constituyen hechos cruciales que han llevado a la revisión de las expectativas de crecimiento de las economías, no sólo de la española, también de las europeas.

ANEXO II. Resultados del Informe de Profesionalización de la empresa familiar

El estudio dirigido por Carlos Pursals, Director de Comunicación de Hughes España, en Junio de 2005, se basa en un conjunto de entrevistas personalizadas a los principales directivos de las empresas familiares y miembros del Instituto de Empresa Familiar. Las zonas geográficas de las que provienen los resultados son: Cataluña (64,70%), Comunidad Valenciana (17,64%), Baleares (11,76%) y Madrid (5,88%).

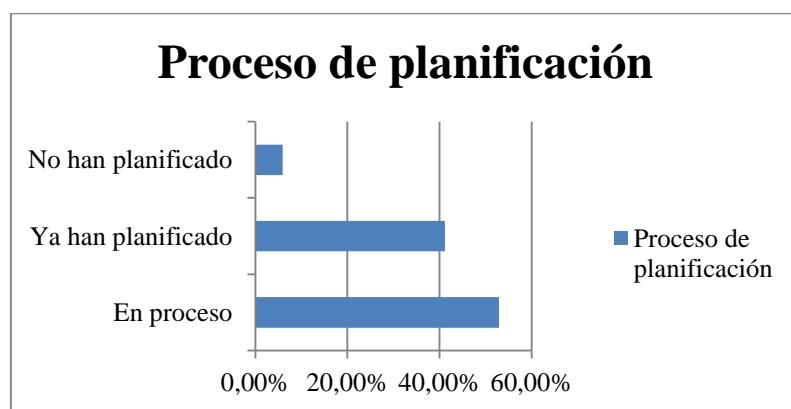
Los resultados que conviene destacar atienden a:

1. La importancia de la planificación de la sucesión para las empresas familiares encuestadas.

El 82,35% de las empresas familiares encuestadas determinan que la sucesión es muy importante y el 17,67% consideran que es bastante importante.

El principal motivo por el que las empresas planean la sucesión es asegurar la continuidad de la empresa familiar en el tiempo, seguido de aumentar la rentabilidad, mantener el espíritu emprendedor del fundador y los descendientes y controlar la compañía.

Prácticamente la totalidad de las empresas familiares españolas han adoptado las medidas oportunas para poner en marcha el procedimiento que regula la sucesión:

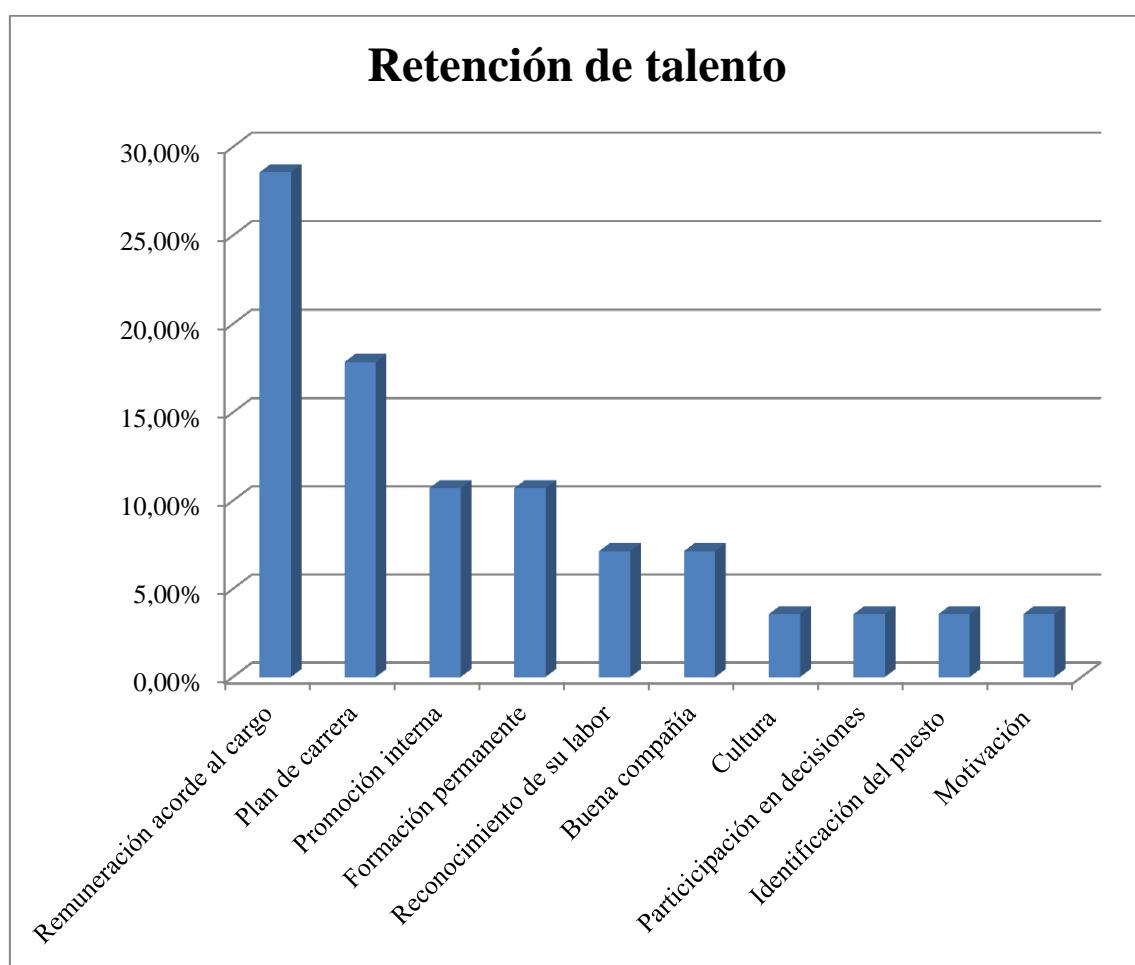


Fuente.- Informe profesionalización Empresa Familiar (2005). Elaboración propia.

2. Requisitos de acceso a la compañía exigidos a los familiares.

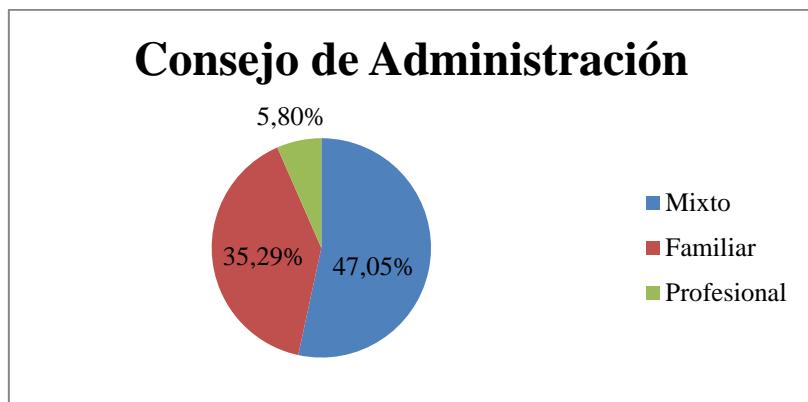
El 56,25% de las empresas familiares exigen a los miembros de la familia que pretendan acceder a la dirección de ésta la posesión de una carrera universitaria y un MBA, frente al 43,75% que considera que sólo resulta necesario como requisito de acceso la posesión de una carrera universitaria. Además de lo expuesto, cada vez resulta más frecuente incorporar complementos a la formación académica, concretamente haber realizado prácticas empresariales o estancias en el extranjero.

3. Prácticas de recursos humanos empleadas para retener el talento en las empresas familiares.



Fuente.- Informe profesionalización Empresa Familiar (2005). Elaboración propia.

4. Composición del órgano de administración de las empresas familiares:

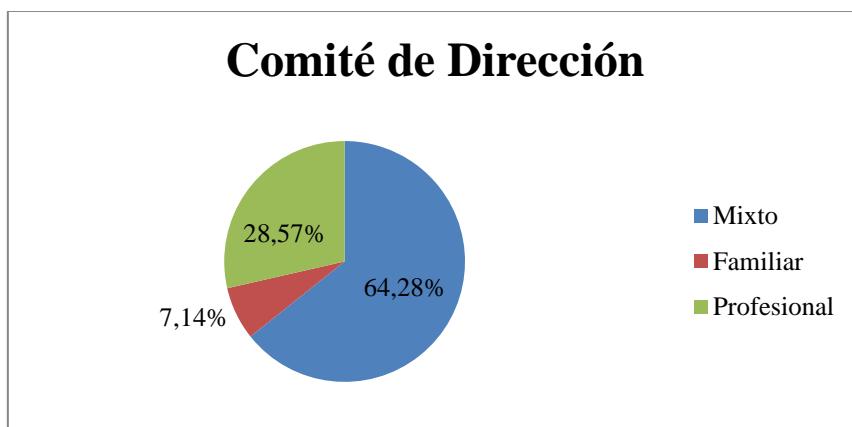


Fuente.- Informe profesionalización Empresa Familiar (2005). Elaboración propia.

Aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas presentan como órgano rector de la compañía un Consejo de Administración mixto, es decir, se compone de propietarios familiares y ejecutivos no relacionados con la familia.

Sin embargo, el resultado de empresas familiares que presentan Consejo de Administración formado meramente por familiares sigue siendo muy elevado, aproximadamente el 35%. Este hecho nos pone de manifiesto el temor que ostentan los propietarios familiares en dejar la supervisión de la empresa en manos de “extraños”. No quieren perder el control de la compañía, ya que el órgano de administración es el encargado de controlar la gestión y de marcar las directrices a la dirección general mediante la definición de la estrategia.

5. Composición del comité de dirección de las empresas familiares:



Fuente.- Informe profesionalización Empresa Familiar (2005). Elaboración propia.

El 71,75% de las empresas familiares incorporan a su organización directivos no familiares, asimismo más de la mitad (55,31%) provienen de otras empresas familiares. El elevado porcentaje de profesionales que han trabajado anteriormente en otras empresas familiares deriva principalmente de que aproximadamente el 30% de las empresas consideran conveniente que el directivo haya trabajado previamente en una empresa familiar y con ello asegurarse de que la persona que se incorpora a la plantilla directiva se encuentra concienciado de las características de la empresa familiar y de la necesaria conciliación de los intereses de los tres círculos que la componen: propiedad, familia y empresa.

La profesionalización en esta escala de la organización se adopta principalmente para áreas específicas de finanzas, dirección general y marketing.

Los empresarios se encuentran satisfechos por contar con el apoyo de directivos profesionales para lo que valoran principalmente el grado de compromiso con la propiedad y el proyecto, la compenetración con la propiedad y la eficacia. Las características peculiares de la empresa familiar hacen que los nuevos directivos incorporados deban adoptar la cultura y valores propios de la empresa, que derivan del fundador. Como consecuencia de lo expuesto, el grado de integración del directivo no familiar debe ser elevado. Además de mantener buenas comunicaciones con los propietarios y la familia, deben asumir el compromiso con el negocio como si éste fuese propio y saber plasmar en su actuación el espíritu familiar que constantemente se encuentra presente.