



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en economía

Curso 2018/2019

LA EMPRESA FAMILIAR Y SU PROBLEMA GENERACIONAL. PROPUESTA
DE APLICACIÓN PRÁCTICA.

(THE FAMILY BUSINESS AND ITS GENERATIONAL PROBLEM. PRACTICAL
APPLICATION PROPOSAL.)

Realizado por la Alumna Dña. Marta Castro Rubio

Tutelado por la Profesora Dña. Laura Valdunciel Bustos

León, Junio de 2019

Me gustaría agradecer a toda mi familia, en especial a mis padres, mi hermano, y mi abuela que con todos sus consejos he logrado llegar hasta aquí. A mi pareja cuyo apoyo es imprescindible para mí y a mis amigas por todos sus ánimos durante esta etapa.

Finalmente, dar las gracias a mi tutora Laura, por sus conocimientos aportados y su ayuda que han dado lugar al desarrollo del presente trabajo.

"Después de escalar una montaña muy alta, descubrimos que hay muchas otras montañas por escalar"- Nelson Mandela

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. OBJETIVOS	8
1.2. METODOLOGÍA	9
2. EMPRESA FAMILIAR.....	11
2.1. DEFINICIÓN.....	11
2.2. MODELOS DE EMPRESA FAMILIAR	14
2.3. IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.....	15
2.4. ÓRGANOS DE GOBIERNO	19
2.5. FISCALIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR	24
3. LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	29
4. CASO PRÁCTICO.....	33
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	33
4.2. ESTUDIO DE CASOS	36
4.3. RESULTADOS	42
4.4. MEDIDAS PARA CONSEGUIR LA SUCESIÓN ADECUADA	44
5. CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Ficha técnica	33
Cuadro 4.2. Hipótesis propuestas	44
Cuadro 4.3. Datos de la empresa	45
Cuadro 4.4. Análisis DAFO	47
Cuadro 4.5. Calendario de sucesión	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Mortalidad de las Empresas Familiares (2007-2013).....	18
Gráfico 3.1. Ciclo generacional de la Empresa Familiar (2018).....	30
Gráfico 4.1. Evolución producción de queso puro de oveja en España.....	35
Gráfico 4.2. Facturación Drasanvi.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo de los tres círculos	12
Figura 2.2. Empleo generado por la Empresa Familiar	17
Figura 2.3. Órganos de gobierno	19
Figura 4.1. Estructura del plan de sucesión	45
Figura 4.2. Proceso de selección	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Distribución de Empresas Familiares 2015	16
---	----

RESUMEN

La empresa familiar, considerada como un modelo de negocio en el cual intervienen dos grandes sistemas, la familia y la empresa, tiene una importante trascendencia en las principales economías del mundo, tanto por la proporción del PIB como por el empleo que generan. Uno de sus grandes problemas es la sucesión generacional que se convierte en la causa principal de sus fracasos en crecimiento y continuidad.

Junto con el marco teórico de este tipo de empresas, en el presente trabajo se estudian diferentes modelos de sucesión cuyo objetivo es aplicar el prototipo que más le conviene a una empresa familiar, concretamente a una de la provincia de León (Quesería Los Payuelos). Para mantener su carácter familiar se ha presentado un plan de sucesión que asegure la continuidad una vez que se retire el empresario actual.

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, sucesión, plan de sucesión, sucesor, continuidad generacional, Quesería Los Payuelos.

ABSTRACT

The family business, considered as a business model in which two big systems intervene, the family and the company, has an important transcendence in the main economies of the world, both for the proportion of GDP and for the employment it generates. One of its great problems is the generational succession that becomes the main cause of its failures in growth and continuity.

Along with the theoretical framework of this type of companies, different models of succession are studied in the present work whose objective is to apply the prototype that suits best a family business, specifically one from the province of León (Quesería Los Payuelos). In order to maintain its family character, a succession plan has been presented to ensure continuity once the current entrepreneur is retired.

KEYWORDS

Family business, succession, succession plan, successor, generational continuity, Quesería Los Payuelos.

1. INTRODUCCIÓN

No existe una definición clara de Empresa Familiar (en adelante EF) que pueda considerarse aceptada, ya que hay quienes piensan que ser este tipo de empresa se atribuye a una cuestión en la distribución de la propiedad, otros lo relacionan con la continuidad por parte de los miembros de la familia etc. Pero nada más lejos de la realidad, en toda auténtica EF existe un importante nexo que une las creencias y los valores entre familia y empresa (Gallo, 1997).

La conjunción de estos dos sistemas diferenciados, familia y empresa, genera una gran complejidad en las Empresas Familiares, pero gracias a las múltiples soluciones establecidas, se ha contribuido al rápido desarrollo sobre este tipo de empresas. Ha sido desde finales de la década de 1980 cuando se ha producido una gran transformación en las EF además de considerarse como elementos de máxima relevancia en el funcionamiento de cualquier economía avanzada.

Así pues, las Empresas Familiares son uno de los principales agentes económicos en los países desarrollados. Tanto en España, como en el resto del mundo son un pilar muy importante para la economía ya que las diferentes estimaciones publicadas por las instituciones otorgan un gran peso a estas empresas (Kenyon, Adler, Corbetta, & Cuneo, 2005).

En el ámbito nacional el Valor Agregado Bruto (VAB), el cual mide el valor económico que generan esta clase de empresas, presentan un resultado de 57,1% y sirve como variable de referencia para calcular el Producto Interior Bruto (PIB). Además de esto, el empleo que genera el millón aproximado de empresas familiares que hay actualmente en el país es de un 66,7% entre el conjunto de sociedades anónimas y sociedades limitadas, por lo que dan trabajo a cerca de diez millones de personas, tal como lo recoge el Instituto de Empresa Familiar (IEF).

Es importante que no olvidemos el periodo de crisis por el que paso nuestro país, durante la crisis económica que atravesó España, las EF no fueron inmunes a ella aumentando la tasa de mortalidad y provocando una gran disminución de la rentabilidad. Sin embargo, tal han sido los resultados, que la conclusión que podemos sacar de este periodo es el gran compromiso que representan este tipo de empresas ya que a pesar de la gran mortalidad que tuvieron, en términos de empleo han dado lugar a cifras muy significativas.

Pero sin ninguna duda, una de las asignaturas pendientes de la EF es la sucesión. ¿Por qué es tan difícil la continuidad generacional de las empresas familiares? ¿Cómo se podría solucionar este problema? ¿Cuáles son las claves para una sucesión exitosa? No existe una respuesta concreta, cada empresa se enfrenta a un modelo de sucesión diferente, puede haber tantos como empresas familiares haya y es por ello que las características varían en función de las circunstancias familiares. Y es que con el paso de los años entre los miembros de la familia es normal que aparezcan conflictos ya que existen diferentes visiones entre ellos y estos se agravan mucho más a partir de la segunda generación.

Es por ello aconsejable y muchas EF ya cuentan con él, tener un plan de sucesión el cual contenga las respuestas a quién, cómo, y cuándo tomará el mando de la empresa. Una sucesión bien gestionada, que no dé lugar a la improvisación hará un procedimiento de relevo generacional más fácil pudiendo evitar muchos problemas que dificultan este proceso que ya de por sí es complicado.

Por considerarlas el motor de la economía española y además de haber tenido la suerte de realizar las prácticas curriculares en una empresa de este tipo, me pareció de gran interés centrarme en este tema y estudiarlas con más profundidad puesto que conocerlas desde dentro me resulto muy interesante.

Para ello se ha dividido el trabajo en dos partes, una primera en la cual se aborda de forma teórica el tema de las empresas familiares, con una definición de la misma y los aspectos más importantes acerca de ellas. Y una segunda parte en la que se lleva a cabo a través de un estudio de casos el principal problema de este tipo de empresas, la sucesión. Para ello se elaboraran una serie de hipótesis con el fin de aceptar la que mejor le convenga a una empresa en concreto, Quesería Los Payuelos y así estudiar las medidas que inclinen la balanza hacia el lado más favorable de esta compañía.

1.1.OBJETIVOS

Si tenemos en cuenta el problema generacional al que se enfrentan las empresas familiares, el objetivo principal del presente trabajo tiene como estudio la planificación de la sucesión como un mecanismo que ayuda a que este tipo de empresas sobrevivan a lo largo del tiempo.

Con el fin de llegar a dicho objetivo general se han establecido otros específicos.

En primer lugar estudiar los conceptos teóricos que hacen de este tipo de empresas algo único, sus valores, la importancia que representan en los países occidentales, sus principales órganos de gobierno y las ventajas fiscales que poseen. Esto nos ayudará a conocer la EF profundizando en las diferencias que tienen.

Exponer el problema de la sucesión y la complejidad que presenta.

Análisis de casos de empresas familiares con el fin de plantear una serie de hipótesis y aceptar aquella que presente el mejor modelo de sucesión para aplicar a una empresa familiar real de la provincia de León, Quesería Los Payuelos.

Establecer un instrumento que sirva de ayuda en la planificación de la sucesión, un plan de sucesión exclusivo para la empresa objeto de estudio que asegure el éxito del paso de la primera a la segunda generación y garantice la continuidad más allá del empresario que se encuentra en la actualidad.

Diseño del plan de sucesión, con sus respectivos puntos en los que se incluya el futuro sucesor, etapas, plazos etc.

1.2.METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente trabajo en primer lugar se lleva a cabo la descripción de un marco teórico sobre los aspectos más destacables de las empresas familiares. Para su estudio se han consultado múltiples fuentes secundarias entre las que destacan:

- Obras de grandes autores como Miguel Ángel Gallo, considerado un experto en el ámbito de empresas familiares. Publicaciones elaboradas por el director general del Instituto de Empresa Familiar (IEF), Juan Corona y libros adaptados por el mismo que se encuentran en la bibliografía de este TFG.
- Revistas electrónicas encontradas en las bases de Web of Science y Scopus cuya recopilación de artículos ha facilitado la lectura y comprensión del tema, entre las que destaca la Revista de Empresa Familiar.
- Bases de datos como google académico para encontrar información fiable y bases contratadas por la biblioteca de la Universidad de León, como Dialnet.
- Páginas web oficiales.

Para la posterior aplicación práctica se han utilizado una serie de fuentes primarias:

- Entrevista estructurada y en profundidad al director de Quesería Los Payuelos con el fin de conocer la información necesaria acerca de la empresa y analizar los puntos clave para su continuidad generacional. Se trata de una técnica con un carácter cualitativo.
- Estudio de casos para analizar diferentes modelos de sucesión a los que puede hacer frente una empresa, otro método de investigación cualitativa.

2. EMPRESA FAMILIAR

2.1. DEFINICIÓN

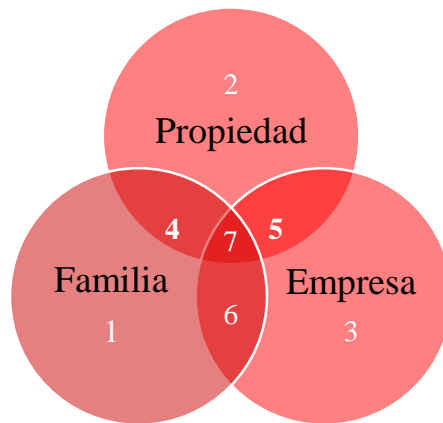
Estrictamente hablando, una empresa familiar es aquella que ha sido fundada por un miembro de una familia y ha pasado o espera que lo haga, a generaciones sucesivas de la familia (Bork, 2013). Este tipo de empresas tiene las mismas características que cualquier otra compañía, pero ese nexo entre familias es lo que las diferencia.

Existen múltiples definiciones o concepciones de este tipo de sociedades ya que hay una amplia variedad de modelos respecto a la organización empresarial. Con el fin de establecer una diferencia respecto al resto de compañías, el Instituto de la Empresa Familiar(“Instituto de la Empresa Familiar ”) establece cuatro criterios que son propios de las empresas familiares. Estos criterios son:

- Propiedad accionarial: la mayor parte de las acciones o participaciones con derecho a voto tienen que estar en manos del miembro o los miembros de la familia que fundó la empresa. También pueden ser propiedad de aquella persona que tiene el capital social de la empresa; o propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo.
- Control: la mayoría de los votos que antes se mencionaban, puede ser de dos tipos, directa o indirecta.
- Gobierno: para llevar a cabo la gestión de la empresa debe de haber como mínimo un representante de la familia, o en su defecto un pariente, ya que es la familia la que debe encargarse de gobernar la sociedad.
- Derecho de voto: respecto a aquellas que cotizan en bolsa, encajan dentro de la definición de empresa familiar las compañías de las cuales la persona fundadora, familiares o descendientes, poseen una cuarta parte (25%) de los derechos a voto a los que da derecho el capital social.

Según los autores R. Tagiuri y J.A.Davis¹ (1982)(Molina, 2012) la empresa familiar es concebida como el resultado de la unión entre los grupos de empresa, familia y propiedad. Para explicar esto, desarrollaron el modelo de los tres círculos en el cual explicaban estos sistemas, tal como se representa a continuación en la imagen.

[1] John Davis actualmente es catedrático de Empresa familiar en la Universidad de Harvard.

Figura 2.1. Modelo de los tres círculos

Fuente: Elaboración propia adaptada de Davis y Tagiuri

Al incorporar ese elemento diferenciador, la familia, respecto a este tipo de empresas, esta unidad económica puede ser entendida como un trisistema compuesto por estos tres grupos de personas. Lo que intenta explicar este modelo son las relaciones que se crean entre los diferentes círculos y la forma en la cual se sobreponen entre ellos teniendo en cuenta que las decisiones que se tomen tienen un carácter racional, ya que predomina el sentimiento.

Con esta aproximación que realizaron ambos autores ha resultado muy útil para comprender que existe un problema en este tipo de compañías generado por la contraposición entre los distintos grupos de interés.

El círculo de la familia se encuentra delimitado por aquellos miembros que forman parte de una misma familia. Dentro del círculo empresa se encuadran a todas las personas que realizan una actividad laboral en dicha empresa y como recompensa de ello reciben una remuneración en forma de dinero, sueldo, o beneficio económico directo. Por último, el círculo propiedad es el que diferencia a quienes tienen en sus manos las acciones de la empresa, las cuales originan tanto derechos como deberes sobre la misma.

Dentro de estos tres círculos explicados, se ubican todas las personas que tienen cualquier relación con la Empresa Familiar. Como se puede ver en el gráfico anterior existen diferentes subconjuntos que son fruto de las relaciones entre los elementos del modelo.

Estos grupos que ocupan la estructura del modelo son los siete siguientes:

- 1) Miembros de la familia
- 2) Accionistas no familiares
- 3) Empleados no familiares
- 4) Familiares que trabajan en la empresa familiar
- 5) Socios no familiares que trabajan en la empresa
- 6) Familiares que son accionistas
- 7) Directivo, familiar y accionista.

Los intereses de estos grupos de personas pueden tomar dos direcciones. Por un lado, si estos toman la misma dirección la empresa irá por el camino correcto, algo que suele ser realmente complicado. Por otro lado, los intereses pueden ser contrarios y esto dará lugar a diferentes conflictos que afectarán tanto a la empresa como a las relaciones familiares de forma negativa

Estas interrelaciones que se producen entre los sistemas delimitan la cultura empresarial que se explicará a continuación.

2.1.1. Cultura de la empresa

La cultura de una empresa puede ser entendida como la forma en la que se expresan sus valores. Esta cultura se va desarrollando cuando las personas comparten diferentes experiencias de la organización, ya sean éxitos o fracasos, y llegan a establecer un conjunto de creencias compartidas sobre la forma de trabajar en común para así alcanzar sus objetivos (Carlock & Ward, 2003)².

Las decisiones que se toman tienen que respetar esta cultura que se ha desarrollado en la empresa siempre prestando especial atención a los intereses de la familia, que con diferentes actitudes y formas de pensar, sean capaces de realizar las diferentes tareas sociales y organizativas (Ortín, Martín, & Pérez, 2014)

En función de la estructura de la cultura de una empresa se distinguen tres niveles de elementos: los artefactos y creaciones, los valores y en tercer lugar las presunciones básicas (Corona, 2005).

[2] Randel S. Carlock y John L. Ward La excelencia en la empresa familiar.

Cuando se habla de **artefactos y creaciones**, se alude a los elementos visibles de la cultura organizativa, es decir, a aquellos que dan lugar a que los integrantes sean capaces de entender sucesos cotidianos en la empresa. Estos elementos significativos pueden ser los símbolos con un significado especial, el lenguaje, mitos en forma de narraciones ficticias para ayudar a explicar momentos de la empresa etc.

Los **valores** son la expresión más abstracta ya que solo se pueden observar o deducir a raíz del comportamiento externo de las personas que forman la organización. Constituyen la manera de comportamiento en la cual se deben orientar a los miembros en múltiples situaciones o acontecimientos no olvidando los objetivos y estrategias empresariales. Entre los valores esenciales que debe haber en una empresa destacan la honestidad, respeto y comprensión, participación, responsabilidad...

En tercer lugar las **presunciones básicas** guardan una relación muy estrecha con la visión de la organización. Es decir, se manifiestan en la formulación de los objetivos y en la misión de la compañía dejando ver así la relación entre la empresa y el entorno.

Por lo tanto, la cultura organizativa aporta una información social sobre la organización con el fin de proporcionar a sus integrantes la ayuda necesaria para entender el significado de su trabajo y también el de la empresa.

Desde un punto de vista conceptual, es importante que se reconozca la creación de una cultura empresarial en la familia ya que la comunicación, el estilo socializador de la misma e incluso la propia preparación en la carrera profesional de los descendientes son elementos indispensables para lograr buenos resultados en el ámbito de la familia.

Si se trabaja más en la familia que en la empresa familiar, el riesgo de mortalidad de este tipo de empresas se verá reducido y asegurando así, mayores probabilidades de éxito respecto a la continuidad de esta.

2.2. MODELOS DE EMPRESA FAMILIAR

Existen múltiples tipologías de empresas familiares y los elementos o variables que contengan son los que las diferencian. Según el libro de Modelos de empresa familiar cuyos autores son (Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros, 2009), en función de la complejidad entre las relaciones familiares con el ámbito empresarial y del nivel de desarrollo de la

estructura como la sucesión, comunicación, gestión... distinguen entre los siguientes modelos de EF.

-Modelo Capitán: se trata de pymes que están gestionadas principalmente por el fundador, y abarca desde las empresas más pequeñas, conocidas como microempresas, hasta empresas medianas. La complejidad de la familia apenas existe puesto que la propiedad es compartida solo con miembros familiares y el número de accionistas suele ser menor.

-Modelo Emperador: este modelo de EF se caracteriza porque a lo largo del tiempo hay dos generaciones trabajando a la vez, pero el poder lo ejerce tan solo una persona que lidera a la familia y también a la empresa. La edad media de este tipo de empresas está en torno a los 41 años y por lo tanto, suelen tener al frente a un líder bastante mayor o una generación que es relativamente joven.

-Modelo Equipo familiar: en este caso la complejidad de la familia supera a la complejidad de la empresa, ya que se aplica a una familia extensa que trabaja en una pequeña empresa. Para no entrar en situaciones de riesgo este modelo tiene como alternativa reducir el número de propietarios y así disminuir la complejidad, o en su defecto forzar el crecimiento y tener un mayor desarrollo estructural.

-Modelo Familia profesional: este modelo es el efecto inverso al anterior, donde la complejidad de la empresa supera a la complejidad familiar. Su principal característica es que existe un número reducido de familiares que se encargan de dirigir una empresa con un carácter más complejo de forma profesional.

-Modelo Corporación: la empresa tiene una antigüedad de media de 61 años y tanto el sistema empresarial como familiar presentan una alta complejidad. Este es el modelo dominante, quizá con el paso del tiempo los otros modelos evolucionan hacia este o simplemente porque los otros tienen tendencia a desaparecer.

2.3. IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Quizás existe una premisa en la sociedad de que las empresas familiares se encuentran al margen de la economía o de confundirlas con una empresa “pequeña” o con cualquier actividad “individual” o “artesanal” (Gallo, 1997)³, pero esto dista mucho de la realidad ya que este tipo de compañías han jugado, juegan y jugarán un papel muy importante.

[3] Miguel Ángel Gallo, profesor de IESE y titular de la Cátedra Empresa Familiar.

Este tipo de empresas representan la capacidad que tienen las personas de encaminar un proyecto para sustentar las necesidades económicas de su familia con la intención de lograr importantes desarrollos y también de que otros miembros continúen emprendiendo arriesgadamente. Por lo que hoy en día, la mayoría de empresas medianas de un país junto con un número importante de las grandes, son EF, lo que se debe a gran parte por funcionar como una fuente constante de innovación además de tener una cultura empresarial, tal como se ha explicado, diferente al resto de empresas no familiares.

Por lo dicho anteriormente, este tipo de sociedades en el ámbito económico de los diferentes países y regiones tienen un gran peso dentro del tejido empresarial. En la siguiente tabla se puede observar los datos actuales acerca de esto.

Tabla 2.1. Distribución de Empresas Familiares 2015

	Familiares	Total	Porcentaje EF
ESPAÑA	1.084.617	1.221.641	88,8%
UE	17.000.000	28.000.000	60%
EEUU	17.960.000	22.450.000	80%

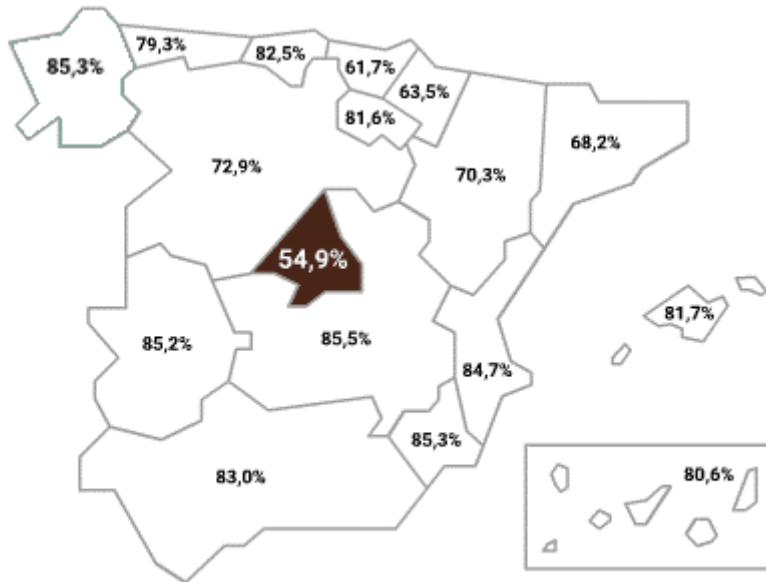
Fuente: elaboración propia.

En el continente europeo, las empresas familiares toman un gran protagonismo ya que aproximadamente 17 millones de estas organizaciones son de carácter familiar lo que traducido a un porcentaje alcanza un total del 60% mientras que el 40% restante pertenece a empresas no familiares. En el caso de Estados Unidos el porcentaje asciende al 80%, una cifra muy relevante que sitúa a este país como uno de los que alberga mayor número de este tipo de entidades. Pero, con los resultados analizados España es quien logra obtener un mayor número de empresas familiares llegando a obtener un 88,8% de la población empresarial. Es en este último país en el que nos centraremos más a fondo estudiando datos económicos muy representativos.

Una cantidad muy importante recuperada del instituto de Empresa Familiar afirma que este tipo de empresas generan en la actualidad un 57,1% del PIB lo que de manera aproximada se representa con 262.000 millones de euros aportados a la economía española. A la cabeza de esta cifra se encuentra la comunidad autónoma de Madrid, y también la capital, que proporciona cerca de 65 millones de euros, mientras que en el otro extremo, es La Rioja la que menos valor añade con cerca de un millón y medio de euros de la cifra total.

Respecto a la aportación que realizan las empresas familiares al empleo se muestra en el siguiente mapa nacional el porcentaje total del empleo promovido por dichas empresas en cada comunidad autónoma.

Figura 2.2. Empleo generado por la Empresa Familiar



Fuente: Instituto de la empresa familiar, 2015.

Así pues las empresas familiares son las responsables de crear miles de puestos de trabajo, el porcentaje es muy elevado en todas las comunidades, sumando una media del 66,7% del empleo privado en el territorio español. Una vez desglosado en las distintas autonomías se puede decir que las empresas familiares originan más empleo que las no familiares ya que el porcentaje en todas ellas es superior a la media.

Esta actividad que generan se plasma en los múltiples sectores de la economía otorgando en gran parte de ellos un importante porcentaje a las empresas familiares.

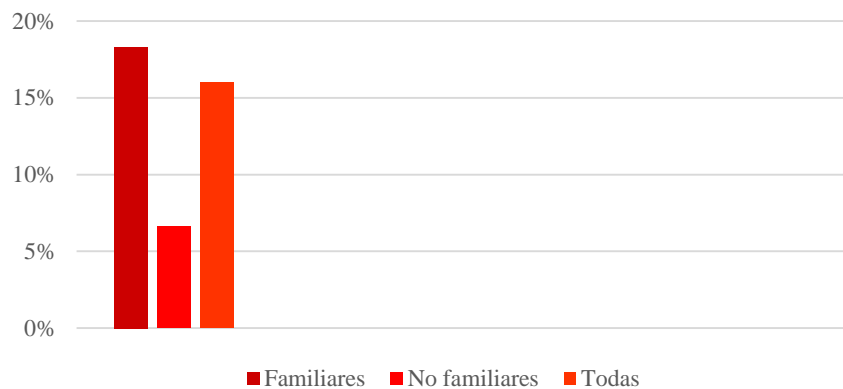
Concretamente son los sectores primarios y secundarios en los que tienden a dominar las EF ya que estas tienen un peso superior a la media. Todo lo contrario pasa en las actividades relacionadas con el ocio y con el sector de la financiación donde su presencia es inferior.

El sector de la construcción es el que más peso tiene seguido del comercio y por detrás las actividades relacionadas con la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Sin

embargo sin encuentran en el otro extremos las actividades artísticas y recreativas y como antes decíamos el sector de los servicios financieros, seguros e inmobiliarias.

Una vez descritas aquellas magnitudes que hacen que la empresa familiar tenga un hueco muy importante en la economía mundial y sobre todo en caso de España, nos vamos a centrar en la supervivencia de estas empresas durante el periodo de crisis que atravesó el país ya que la mortalidad de ellas se vio aumentada.

Gráfico 2.1. Mortalidad de las Empresas Familiares (2007-2013)



Fuente: Elaboración propia adaptada de *La empresa familiar en España (2015)*

Este gráfico representa el número total de las empresas que se perdieron en el periodo de recesión económica. Como se observa las más perjudicadas fueron las empresas familiares cuya tasa de mortalidad es prácticamente el triple de las no familiares.

A pesar de la profunda crisis sufrida en el año 2008, los resultados indican que las empresas familiares con sus valores y esfuerzo han intentado superar los obstáculos y seguir creando empleo aunque según el último barómetro (*Barómetro Europeo de Empresa Familiar, 2018*) la rentabilidad en ese periodo también sufrió un deterioro.

Por último, es de especial interés centrarme en el caso de Castilla y León ya que la empresa que se estudiará más adelante en este trabajo pertenece a dicha comunidad autónoma. El director de la empresa familiar en CyL, Eduardo Estevéz, recalca un dato muy importante y es que en este territorio este modelo de negocio representa alrededor del 95% y genera aproximadamente un 80% del empleo privado como se puede observar anteriormente en la figura número 2.2.

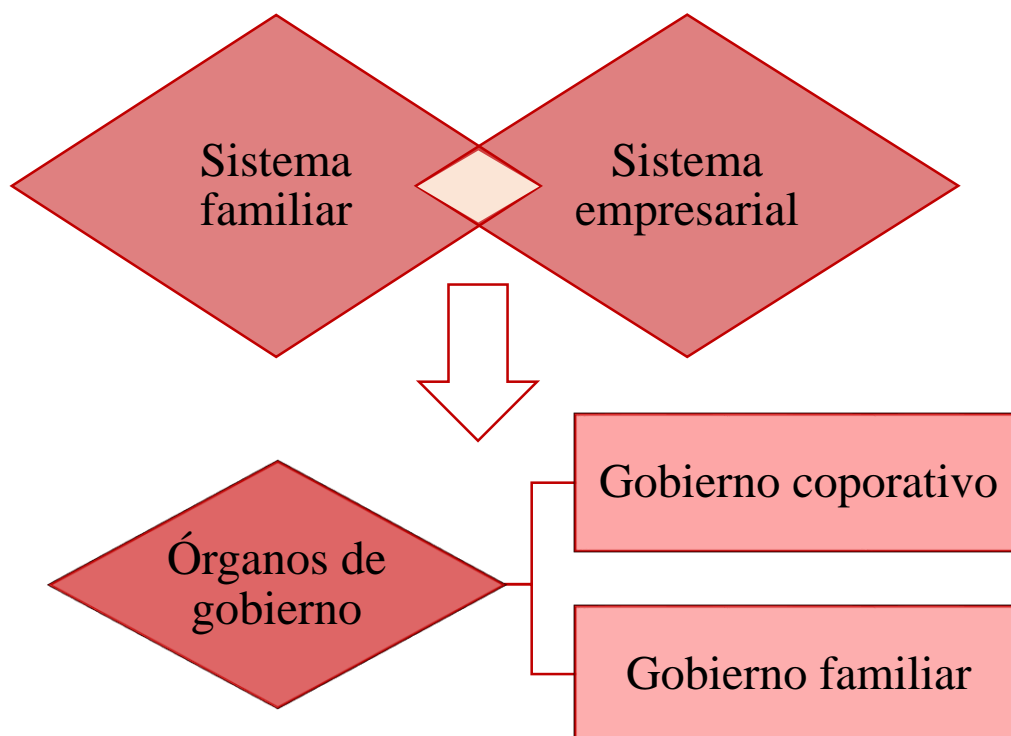
2.4. ÓRGANOS DE GOBIERNO

La característica principal de las empresas familiares es que se enfrentan a dos realidades distintas, por un lado la familia y por otro la empresa, que aunque se encuentren en un primer plano más o menos relacionadas, ambas deben ser gestionadas de manera independiente, pero siempre de forma coordinada. Para llevar a cabo la gestión se exigen una serie de principios, normas, órganos gestores y procedimientos que dan lugar al buen gobierno corporativo y también al bueno gobierno familiar.

Cada empresa de manera individual debe ser la encargada de lograr establecer o encontrar su propio modelo adaptado con su cultura empresarial, el número de socios etc., ya que no existe un único modelo que tenga en cuenta los múltiples cambios que se producen para gestionar el gobierno corporativo y familiar. Esto se debe a que ninguna empresa familiar es idéntica a otra (Lipman, 2010; p: 76).

Así pues se pueden clasificar los órganos de gobierno de la siguiente forma en una empresa familiar:

Figura 2.3. Órganos de gobierno



Fuente: elaboración propia

2.4.1. Gobierno corporativo

El gobierno corporativo actúa en función de las dos principales instituciones que son la Junta general y el consejo de administración que a continuación se explicarán en profundidad.

2.4.1.1. Junta general de accionistas

Este órgano se encarga de que el conjunto total de accionistas decidan a cerca de las cuestiones más importantes de la empresa entre las que se encuentran la aprobación de cuentas anuales, cambios en la composición del capital o la modificación de estatutos sociales entre otros.

Según Sánchez Calero (2003) para comprender la importancia de la Junta de accionistas destaca las siguientes notas en relación a ella:

En primer lugar, en el caso de que haya un accionista en este órgano sin voto, como por ejemplo los titulares de acciones sin voto, también puede participar ya que se incluye a todos ellos. La junta es necesaria, pero no permanente. Es decir, se acude a ella en los momentos previstos en la ley o cuando los interesados lo estimen conveniente. La tercera y última característica de gran importancia es que se trata de un órgano que tiene su propia competencia cuya facultad es deliberar y acordar sobre los diferentes asuntos mencionados anteriormente.

2.4.1.2. El Consejo de Administración

Antes de que se estudien las principales funciones del Consejo de Administración cabe resaltar que existen diferentes tipos de órganos administrativos y las empresas familiares pueden elegir en función de su tamaño y actividad entre los diferentes modelos siempre y cuando la empresa crezca cambiar de un patrón a otro. Estas opciones son (Quintana, 2012):

- Administración individual a cargo del fundador o su sucesor.
- Paneles informales de asesores. En estos paneles se encuentran principalmente las personas expertas en los temas relacionados con el derecho, como puede ser el abogado de la empresa, con la fiscalidad y con las finanzas que en este caso podría ser la persona encargada de la gestión contable. Los clientes y proveedores con

los que se logra una relación comercial duradera también suelen formar parte de ellos.

- Consejos de administración.

Una vez explicadas las distintas alternativas administrativas, nos vamos a centrar y analizar con detalle las características del Consejo de Administración.

Se trata de un organismo de supervisión y control formado por un único administrador o por varios y cuyas funciones según el profesor Gallo (1995) en las empresas familiares son las siguientes:

- 1) Planificación y aseguramiento del proceso de sucesión en la dirección de la empresa.
- 2) Intervención en la determinación de las estrategias empresariales y la vigilancia con la compatibilidad de los intereses de la familia.
- 3) Asegurar que la empresa dispone de recursos financieros suficientes.
- 4) La comunicación con todos los propietarios y familiares relacionados ya sea de manera directa o indirecta con la empresa.

Además de todas estas funciones claves que hemos visto para que se desarrolle de manera adecuada la actividad en el Consejo de Administración, el papel del presidente es imprescindible como persona clave para que se lleve a cabo el buen gobierno corporativo y familiar.

Como persona clave en el proceso el presidente debe de intentar que las decisiones se aprueben por consenso, para ello es importante que mantenga conversaciones con los miembros con el fin de conocer sus preocupaciones y su opinión respecto a los temas que se tratarán en el posterior Consejo. Otro punto de gran relevancia es que tan solo exista un presidente, es decir, que no haya uno delegado y otro que desempeñe su papel en la sombra. Él se debe de encargar de elaborar y gestionar de manera individual el orden del día. Finalmente como autoridad tiene que velar por la firma de las actas, sobre todo en los casos de decisiones que generan discrepancias en la empresa.

Un requisito que debe cumplir el Consejo de Administración es la periodicidad con la que tiene que reunirse. Esta debe de ser apropiada para supervisar las actuaciones de todos los ejecutivos y establecer las decisiones convenientes en cada momento.

Por un lado, en la mayoría de grandes empresas familiares el Consejo se reúne entre nueve y diez veces en todo el año. Por otro lado, en las empresas de menor tamaño estas reuniones se pueden hacer con menor frecuencia nunca llegando al límite de tan solo establecerse una vez al año. Además en situaciones especiales en las que se producen grandes cambios ya sea en la dirección de la compañía, en los procesos de ventas o en cualquier otro proceso urgente, el Consejo es normal que se reúna en cortos espacios de tiempo, como cada medio mes (Quintana, 2012).

Finalmente respecto a su tamaño no hay un número estipulado y deberá tener un conjunto de miembros razonables para realizar de la manera más eficaz el ejercicio de sus funciones. Según un dato obtenido por la encuesta del Instituto de Empresa Familiar los Consejos están formados de media por cinco personas.

2.4.2. Gobierno Familiar

El componente de la familia es el rasgo diferenciador de las empresas familiares. Se encuentra incluido en el gobierno familiar, un sistema formado por las múltiples relaciones que se establecen entre los miembros de la familia y de la gestión que se lleva a cabo en la empresa junto con los mecanismos que se establecen en cada una de ellas para conseguir los objetivos propuestos.

Dentro de este grupo podemos diferenciar entre Asamblea Familiar y Consejo de Familia.

2.4.2.1. Asamblea Familiar

Antes de establecerse la asamblea familiar, cuando la empresa se encuentra en fase de creación se recurre a una reunión familiar. Se trata de una institución familiar con carácter más simple e informal en la cual las personas fundadoras son las participantes, mientras que los posibles sucesores, como los hijos, se van incorporando a las reuniones con la intención de lograr que formen parte del futuro de la empresa.

De esta manera nace la asamblea familiar con un carácter más formal para gestionar situaciones que son llevadas a cabo por un número mayor de propietarios que puede que trabajen en la empresa o que no formen parte de ella. Por lo que se busca establecer una unión entre los familiares con el fin de ayudar a que exista un debate con una comunicación fluida entre la familia y la empresa. Para ello, se recomienda que las asambleas se realicen de manera anual.

Se encarga de difundir la visión principal de llevar hacia adelante el proyecto empresarial en el que se ha sumergido la familia y por lo tanto, cada miembro que forma parte de la familia tiene la oportunidad proponer diferentes ideas y expresar su punto de vista para que todos lleguen a un punto en común solucionando las posibles discrepancias que puedan llegar a existir.

Proponer diferentes temas sobre los que haya controversia y sean de interés general para la empresa también es función de la Asamblea familiar con el fin de que sean desarrollados posteriormente por el Consejo de Familia. En el supuesto de que se prescindiera crear una Asamblea directamente sus funciones serán atendidas por el Consejo de Familia que se explica a continuación.

2.4.2.2 Consejo de Familia

Este órgano es el nexo que une a la familia y la empresa y que a través de ella se produce la comunicación con el Consejo de Administración. Tiene gran importancia ya que se encarga de preparar la sucesión mediante un conjunto de planes en los que se trata el cambio generacional que puede dar lugar en la empresa, tema que se estudiará más adelante en el trabajo.

Junto con el Consejo de Administración estos dos órganos se encuentran situados al mismo nivel, es decir, ambos en el día a día tienen que compartir informaciones para que haya un consenso capaz de que las actuaciones de la sociedad se realicen de forma coordinada ya que los sistemas de empresa y familia se sobreponen (Quintana, 2012).

2.4.3. Relaciones familia-empresa

Es imprescindible que tanto los órganos corporativos como los familiares tengan definida de manera clara cuáles son sus funciones a realizar porque la existencia de elementos familiares que puedan llegar a mezclarse con la administración empresarial supone un peligro para la continuidad de la empresa.

Existen dos elementos claves, la comunicación y la supervisión, para que la relación entre el entorno familiar y el entorno empresarial se desarrolle de la manera más adecuada. Así lo recoge la guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares (Quintana, 2012).

- La comunicación: es imprescindible para que se gestionen diversos acuerdos con transparencia y confidencialidad. Existen diferentes canales de comunicación y entre los más utilizados destacan el envío que realiza el Consejo de Administración al Consejo familiar de múltiples informes sobre diferentes temas de gran importancia en la empresa y también las conversaciones motivadas por los presidentes de dichos consejos ya que estos deben de tener un contacto frecuente.
- La supervisión: este apartado es fundamental para evitar que haya conflictos y sobre todo para mejorar las habilidades en el caso de que estén bien distinguidas las labores de supervisión en cada órgano. Para ello es importante saber que el Consejo de Administración es quien supervisa a la dirección y no el Consejo de Familia.

Finalmente la existencia de un buen gobierno familiar da lugar a que aunque existan múltiples vías de conflicto, disminuyan los desacuerdos entre los familiares gracias a estas instituciones capaces de poner un cierto orden para solucionar asuntos de verdadera complicación (Carlock & Ward, 2003).

Un buen gobierno además de mejorar ciertos asuntos también dará lugar a un mayor compromiso con la sucesión de la empresa, uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares y con lo cual tendrá un efecto positivo sobre esta preocupación.

2.5. FISCALIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

De manera general, no existe una diferencia respecto al ordenamiento tributario actual entre las empresas familiares y aquellas que no lo son, ya que todas están bajo el cumplimiento de cada una de sus figuras. Estas figuras pueden afectar a las actividades que se realizan en la empresa, o pueden influir sobre las personas físicas y gozan de ventajas fiscales si se cumplen determinadas reglas. A semejantes efectos, los impuestos más relevantes son: el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, el Impuesto sobre el Patrimonio y el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

2.5.1. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (en adelante IRPF) se trata de un impuesto que tiene un carácter personal, progresivo y directo que grava la renta de las

personas físicas. Afecta principalmente a las retribuciones que han sido retribuidas por la sociedad familiar a miembros de la familia. También repercute en el reparto de dividendos y en otras fórmulas que generan solvencia (“Fiscalidad de la Empresa Familiar” 2019).

Es importante diferenciar el concepto de actividad económica (desarrollada por una persona física), la Ley del Impuesto sobre Renta de las Personas Físicas la califica como cualquier rendimiento que proceda conjuntamente del trabajo personal y del capital que tenga la finalidad de intervenir en la producción o distribución de los bienes y servicios.

Cabe destacar que existen una serie de retenciones que todas las empresas se encuentran obligadas a practicar sobre los rendimientos del trabajo a todos los trabajadores, ya sean autónomos o empleados en una empresa y ya se trate de una empresa familiar o no.

2.5.2. Impuesto sobre el Patrimonio

Este tributo tiene un carácter directo y de naturaleza personal complementario al IRPF y cuya función es gravar el patrimonio neto de las personas físicas. Para ello, resulta fundamental determinar los bienes en los cuales el sujeto pasivo es titular. Su normativa se encuentra recogida en la Ley 19/1991, 6 de junio y se aplica en todo el territorio nacional (Corona, 2005). Pero no es hasta el 1 de Enero del año 1994 cuando el Impuesto sobre el patrimonio aplica a determinados bienes de la empresa familiar la exención sobre ellos.

La Ley del Impuesto sobre el Patrimonio (LIP) recoge determinadas reglas sobre la exención. Esta Ley declara exentos aquellos bienes y derechos cuyos titulares son personas físicas y que resultan necesarios para desarrollar una actividad empresarial o profesional. Es decir, lo que se trata de garantizar es que exista una actividad real que se desarrolle de manera habitual a través del sujeto pasivo, o a través de un grupo familiar si esta actividad es desarrollada a través de una entidad.

Para entender mejor esto, es necesario explicar lo que se entiende por actividad empresarial o profesional y en segundo lugar determinar cuáles son los bienes y derechos que se vuelven imprescindibles para el ejercicio de esa determinada actividad. Esta explicación nos dirige hacia la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (Boletín Oficial del Estado) en la cual se encuentra la normativa acerca de las cuestiones que queremos resolver.

Define a las actividades empresariales o profesionales como aquellas en las que los bienes y derechos afectos dan lugar a la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio cuando tienen la consideración de actividades económicas en el IRPF. Concepto que se ha explicado con más detalle en el apartado anterior.

En cuanto a aquello que debe entenderse como bienes y derechos necesarios para desempeñar esa actividad la ley considera afectos a la actividad económica los siguientes:

- Los inmuebles donde se realiza la actividad
- Los bienes que se utilizan en los servicios económicos y socioculturales de las personas
- Los elementos patrimoniales restantes que son necesarios para obtener rendimientos
- Se excluyen de bienes afectos los que se utilizan para el uso particular de la persona que es titular de la actividad económica.

En principio, esta exención de la que se habla se aplicará al sujeto pasivo que realice la actividad de manera individual, personal y directa. Mientras que el cónyuge también gozará de la exención si tiene elementos comunes que sean afectos al progreso de la actividad económica. Además de estas condiciones también se exige que la actividad empresarial o profesional sea la principal fuente de renta del sujeto. Para que se considere la principal fuente, al menos el 50% del valor de la base imponible del IRPF antes de aplicar las reducciones, tiene que provenir de los rendimientos netos de las actividades económicas (Corona, 2005).

A continuación se explicará la exención que existe sobre determinadas participaciones de sociedades mercantiles. Los requisitos exigidos para poder beneficiarse de esta exención afectan tanto a las entidades como al propio sujeto pasivo.

Comenzando por las condiciones que han de presentarse con la entidad en la que se participa, estas son:

- 1) La actividad principal de la entidad nunca puede ser la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario. La LIP define a aquella entidad que gestiona un patrimonio mobiliario o inmobiliario cuando en un periodo superior a los 90 días más de la mitad del activo propio no se encuentre afecto ni a actividades económicas ni que tampoco este compuesto por valores.

- 2) Si la entidad tiene forma de sociedad, no tiene por qué reunir aquellas condiciones que la designan como una sociedad patrimonial.

Por el contrario, las personas físicas para disfrutar de la aplicación de la exención según la Ley del Impuesto sobre el Patrimonio deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1) El sujeto pasivo debe de computar de forma individual al menos con un 5% en la participación del capital de la entidad. Si se trata de forma conjunta, con el cónyuge, descendientes... el computo debe de ser del 20%, es decir, si el sujeto pasivo junto con el conyugue, sus hermanos o sus hijos entre otros, tienen una participación de un 20% como mínimo, cada uno de ellos podrá disfrutar de esa exención siempre y cuando el resto de los requisitos los cumplan.
- 2) El sujeto pasivo será aquel que se encargue en la entidad de dirigir funciones de dirección y recibiendo por estas funciones una remuneración que alcance un porcentaje superior a la mitad del total de los rendimientos empresariales, profesionales y de trabajo personal. El Real Decreto 1704/1999 delimita las funciones de dirección y establece que los cargos que tienen dicha consideración corresponden al Presidente, Director Gerente, Gerente, Administrador, Directores de departamento, Consejeros y por último los miembros del Consejo de Administración.

2.5.3. Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones

“El Impuesto de Sucesiones y Donaciones (ISD), de naturaleza directa y subjetiva, grava los incrementos patrimoniales obtenidos a título lucrativo por personas físicas” así lo define el Boletín Oficial del Estado (BOE). Esta figura se encuentra redactada en la Ley 29/1987, del 18 de Diciembre.

La sucesión de la gestión en las empresas familiares se puede producir en vida o por el impulso a causa del fallecimiento de quienes controlaban esa gestión. De cualquier modo, se trata de un proceso complicado ya que uno de los principales problemas a los que se enfrenta este tipo de sociedades, y que luego veremos con mayor profundidad, es que la sucesión no ha sido planificada por la empresa y esto conlleva a que el pago del impuesto se haya incrementado y la capacidad económica del negocio se vea perjudicada (Corona, 2005).

Este impuesto tiene una serie de reducciones que se pueden aplicar al valor de la empresa y cuya Ley prevé una reducción del 95% a las transmisiones “mortis causa” e “inter vivos” cuando la empresa es transferida a miembros de la familia.

2.5.3.1. Transmisiones “mortis causa”

En este caso la reducción se aplicará sobre la base imponible del ISD del 95% del valor del bien, es decir, reduce sobre el mismo valor del bien que integra la base imponible.

Han de cumplirse varias condiciones para que la reducción se pueda aplicar con lo establecido en la Ley del Impuesto de Sucesiones y Donaciones (LISD) entre las que se encuentran (Corona, 2005):

- 1) La transmisión “mortis causa” afecta a la adquisición en favor de los conyugues, descendientes o adoptados de la persona fallecida. En el caso de que no existan la LISD permite la aplicación a ascendientes, adoptantes o colaterales hasta el tercer grado.
- 2) Exención prevista en el Impuesto del Patrimonio al valor de empresas individuales o de los negocios profesionales.
- 3) Es necesario que el adquirente mantenga la adquisición durante los diez años próximos a que el causante haya fallecido para que se pueda aplicar la reducción a excepción de que el propio adquirente falleciese dentro de ese periodo. Simplemente se busca mantener la titularidad y no se le exige al adquirente que continúe con la profesión.

2.5.3.2. Transmisiones “inter vivos”

Cuando la transmisión se realiza mientras que el sujeto pasivo está en vida se denomina donación y también la LISD permite la aplicación de una reducción del 95% del valor de adquisición de esta. Para que dé lugar esa reducción se exigen una serie de requisitos:

- Requisitos establecidos que debe cumplir el donante:
 - 1) Debe tener 65 o más años, o en su defecto, tener una situación de incapacidad permanente, con un grado de gran o absoluta invalidez.
 - 2) En el caso de que ejerza funciones de dirección, citadas anteriormente, tendrá que dejarlas a un lado sin percibir las remuneraciones obtenidas por dicho ejercicio desde el momento que se realice la transmisión.

- Requisitos establecidos en relación con el donatario: coinciden con las condiciones de transmisión por causa de muerte excepto cuando la transmisión de participaciones se realiza a favor del conyugue, descendientes o adoptados del donante. Al contrario de lo que ocurre en las transmisiones “mortis causa” la Ley no permite que en el caso de que no haya este tipo de familia la transmisión se realice a los ascendientes, adoptantes o colaterales.

Finalmente, en el supuesto de que los requisitos exigidos no se cumplan, se deberá abonar el impuesto que no se pagaba a causa de la reducción practicada y los intereses de demora correspondientes (Barberán Lahuerta, 2005).

3. LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

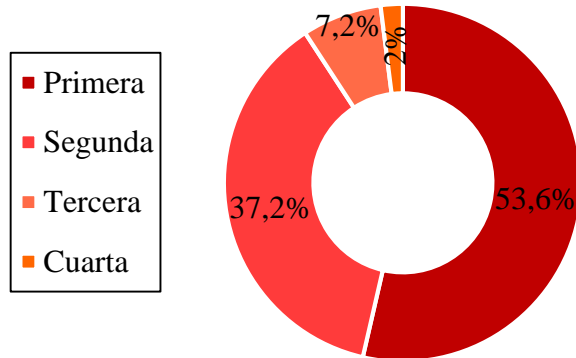
Las empresas familiares deben hacer frente a múltiples problemas para evitar el fracaso de las mismas. Es de gran dificultad combinar el conocimiento de una institución o grupo social como la familia, con el conocimiento de la empresa y todo lo que esta conlleva. Además de esto, otra gran complejidad de esta unidad económica reside en la propiedad, la cual puede entorpecer la aprobación de acuerdos y cuya solución viene planteada como una reducción del número de accionistas para lograr el buen gobierno de la empresa (Rus Rufino Salvador, 2005). Pero es sin ninguna duda, y así lo considera El Instituto de Empresa Familiar en España, uno de los principales problemas a los que se enfrentan las EF es la sucesión. La sucesión se trata de un reto complejo ya que es un proceso mediante el cual se interponen intereses de la vida de las personas con otros propios de la dirección estratégica de la empresa (Gallo, 1997). Así pues en el presente apartado nos centraremos en este factor.

Fue en el año 1976, cuando los autores Louis Barnes y Simon Herson⁴ comienzan a hacer hincapié sobre la sucesión en las empresas familiares como la principal dificultad a la que se enfrentan (Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros, 2009).

[4] Louis B. Barnes y Simon A. Herson, profesores de la Universidad de Harvard.

Para comprender la magnitud del problema, en el siguiente gráfico se muestra el ciclo generacional en España en el año 2018.

Gráfico 3.1. Ciclo generacional de la Empresa Familiar (2018)



Fuente: elaboración propia adaptada del Instituto de Empresa Familiar

A través de los datos obtenidos del IEF en el año 2018, podemos decir que casi un 54% de las empresas familiares del territorio español se encuentran en manos de la primera generación, dato que se distancia del porcentaje de las empresas que están en la segunda generación, con aproximadamente un 37% sobre el total. Tan solo un 7,2% logra alcanzar la tercera etapa del proceso de sucesión. Finalmente, con un escaso 2% es la cifra de empresas que consigue llegar a la cuarta generación.

Las estadísticas anteriores nos hacen ver como por diferentes motivos la supervivencia de las empresas al paso de las generaciones se ve reducida. Además de tratarse de un proceso de larga duración se divide en varias etapas investigadas por múltiples autores (Churchill y Hatten, 1987; Holland y Oliver, 1992; Cater y Justin, 2009).

En este proceso de sucesión todas las clasificaciones tienen algo en común y es que aunque se dividan en diferentes etapas el objetivo final es que el sucesor adquiera las responsabilidades necesarias para poder liderar la empresa en cuanto se produzca el retiro del líder actual, manteniendo el negocio familiar. Por ejemplo, la teoría más novata desarrollada por Churchill y Hatten (1987) se divide en cuatro fases:

- Etapa propietario-directivo: el propietario suele ser el único miembro implicado en la gestión de la empresa ya que se trata de una etapa que incluye desde el inicio de esta hasta la entrada de otro miembro familiar en la misma. Es decir, en esta fase el futuro heredero no tiene ningún poder.

- Etapa de formación: en la cual un nuevo miembro comienza a ayudar en la empresa y aprender sobre su funcionamiento.
- Etapa de transición: el futuro sucesor junto con el predecesor comienzan una etapa de trabajo conjunto donde al sucesor se le conceden más responsabilidades como la de supervisión y delegación.
- Etapa de transferencia de poder: se produce el retiro oficial del predecesor, todas las responsabilidades pasan a manos del sucesor y comienza a ejercer la función de líder.

Todas estas etapas siempre van a depender de como sea la relación entre el predecesor y el sucesor. Es importante que las relaciones estén libres de conflictos como aseguraban Davis y Tagiuri (1982) y que aunque existan diferentes puntos de vista siempre se llegue al mecanismo que aporte la solución.

Para conseguir que este proceso se realice siguiendo unas pautas y lograr un buen resultado, se requiere el desarrollo de un plan de sucesión. Antes de ver las condiciones que pueden asegurar su éxito es necesario ver lo que se entiende por un plan de sucesión.

Un plan de sucesión es un conjunto de actuaciones bajo el control directo del empresario, que programadas en el tiempo se llevan a cabo dentro de la empresa familiar realizando las correcciones en el sentido necesario para que en los próximos años el sucesor, preferiblemente miembro de la familia, se quede al mando de la empresa y así mantener la propiedad familiar (Guinjoan & Llaurador, 2009).

En cualquier plan de sucesión se ven afectados los diferentes colectivos de la empresa, ya sea de forma más o menos directa, es decir, se ven implicados los diferentes miembros de la familia, directivos, empleados... tanto en el diseño del plan, como en la formación práctica del sucesor y sobre todo por el cambio que supone en la dirección y gestión de la empresa. Así pues, con tantos responsables en este proceso las características que aportan una mayor posibilidad de éxito en cualquier plan de sucesión se pueden resumir en las siguientes:

Comprensivo: el propietario en todo momento debe velar por los intereses de cada colectivo para que aporten en el plan, nunca intentando disimular los problemas que surjan porque así nunca se llegará a ningún acuerdo común. Se intentará tratarlos con normalidad y siempre con argumentos racionales.

Estratégico: es importante conocer cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa, así como sus puntos fuertes y débiles ya que el sucesor estará al frente de un escenario que no será igual al de su antecesor. Se busca que de cara al futuro la visión de la empresa tenga una buena proyección.

Gestionado profesionalmente: para que el plan alcance el objetivo final el diseño es imprescindible, pero también cada acción propuesta debe aplicarse de manera práctica en el momento que ha sido programada y posteriormente controlar los resultados a los que se haya llegado. Este control se realizará por parte del empresario puesto que el plan de sucesión es de él.

Simple: al realizar el plan de sucesión pueden aparecer diferentes problemas en el ámbito familiar, pero no se trata de aprovechar la ocasión para ocuparse de ellos, dado que lo que se busca es que el proceso de relevo se realice de una forma sencilla. El plan debe estar estructurado de la mejor manera posible con pocas y evidentes prioridades.

Realista: como la propia palabra lo dice un plan es necesario que sea real, es decir, que se pueda aplicar en un entorno, una empresa o en una familia específica. Cada etapa descrita anteriormente debe adaptarse a la realidad para que las pautas indicadas en cada una de ellas se puedan alcanzar. Por ello es importante que el plan se adapte a las capacidades del futuro sucesor, que por un lado no sea demasiado exigente, pero que por el otro no sea demasiado suave para no quitar mérito a los esfuerzos hechos.

Escrito: un plan escrito otorga un mayor compromiso de los implicados para realizar las acciones previstas y no olvidarse de los plazos indicados para cada una de ellas.

Largo plazo: no olvidemos que la sucesión es un proceso de larga duración. El traspaso requiere de un determinado tiempo para lograr una adecuada formación del sujeto y de la adaptación en los nuevos puestos para controlar situaciones a las que se exponen por primera vez, tanto el sucesor como el predecesor.

Por todas estas características explicadas es deseable que la empresa cuente con un plan de sucesión propio ya que es un instrumento que ayuda a que la sucesión funcione o vaya en la mejor dirección posible.

4. CASO PRÁCTICO

Una vez elaborado el marco teórico acerca de las empresas familiares, a lo largo de estas líneas lo iremos desarrollando a través de una aplicación práctica mediante los métodos y objetivos descritos en el apartado introductorio del trabajo.

Como hemos visto es de verdadera importancia la continuidad en las empresas familiares y no hay ninguna duda de la gran complejidad que resulta planificar la sucesión. Por este motivo, a través de los diferentes modelos de sucesión que hemos encontrado planteados en diferentes empresas se han obtenido las hipótesis relacionadas con cada una y así en el presente apartado se tratará este tema en profundidad para llevar a cabo el análisis de una empresa familiar en concreto, situada en la provincia de León, Quesería Los Payuelos.

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para estudiar el caso de esta empresa real se ha elaborado una entrevista en profundidad al director de la empresa con el fin de obtener información relevante acerca de ella y alcanzar los objetivos propuestos analizando los puntos estratégicos para que la continuidad de la empresa familiar no se vea amenazada. En el anexo I se puede visualizar la transcripción completa de la entrevista y a continuación en la tabla se puede ver la ficha técnica que se ha utilizado para tener aquellos datos acerca de la empresa.

Cuadro 4.1. Ficha técnica

ENTREVISTADORA	Marta Castro Rubio
ENTREVISTADO	Francisco Javier Vázquez Martínez
EMPRESA	Artesanos de Luna S.L (Quesería Los Payuelos)
TÉCNICA	Entrevista en profundidad, individual y estructurada.
FECHA	Abril 2019
ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA	Nacional

Fuente: elaboración propia

Fue en el año 2010 cuando los hermanos Francisco Javier Vázquez Martínez y José María Vázquez Martínez decidieron comenzar una nueva aventura empresarial fundando bajo el nombre Artesanos de Luna S.L una nueva empresa dedicada a la fabricación artesanal de quesos, cuya principal materia prima es la leche de oveja, y posteriormente su distribución, de ahí su nombre comercial “Quesería Los Payuelos”. Su centro de trabajo se encuentra ubicado en el municipio de Saelices de Payuelo, en la provincia de León.

Aunque no fue hasta el año 2012 cuando comenzaron su actividad, esos dos años le sirvieron para afianzar todas las ideas que al comienzo de esta etapa habían previsto. Más tarde, José María se retira del proyecto y pasa a formar parte de la empresa la mujer de Francisco, Marta García Olivera y preservar así la empresa familiar. Es consolidada en la actualidad como una microempresa ya que su plantilla tan solo está compuesta por cuatro trabajadores y todos ellos de la familia, incluido el hijo que ya asegura la continuidad y que luego se explicará más detenidamente en el proceso de sucesión.

La actividad principal de esta empresa consiste en la producción artesanal de queso puro de oveja y la comercialización del mismo. La peculiaridad de esta pequeña fábrica es que elabora su producto únicamente con leche procedente de su propio rebaño. Además la quesería se encuentra ubicada dentro de la propia ganadería con lo cual el producto tiene la categoría de queso de pastor o queso de graja. Elaboran un formato con gran originalidad denominado pata de mulo, muy antiguo y típico de esta zona de la provincia de León. A mayores de la fabricación también realizan la expedición del producto final para así realizar el proceso completo, desde la recepción de la materia prima hasta la venta del queso fabricado.

La idea de crear este tipo de empresa viene de tradición familiar ya que sus antecedentes se dedicaban al sector lácteo y siempre tuvieron en mente llegar a hacer la transformación de la leche. El proyecto que tenían sus padres finalmente no se pudo concluir y ambos hermanos ante la oportunidad que se les presento decidieron aprovecharla y dar un paso adelante para formar su propio negocio.

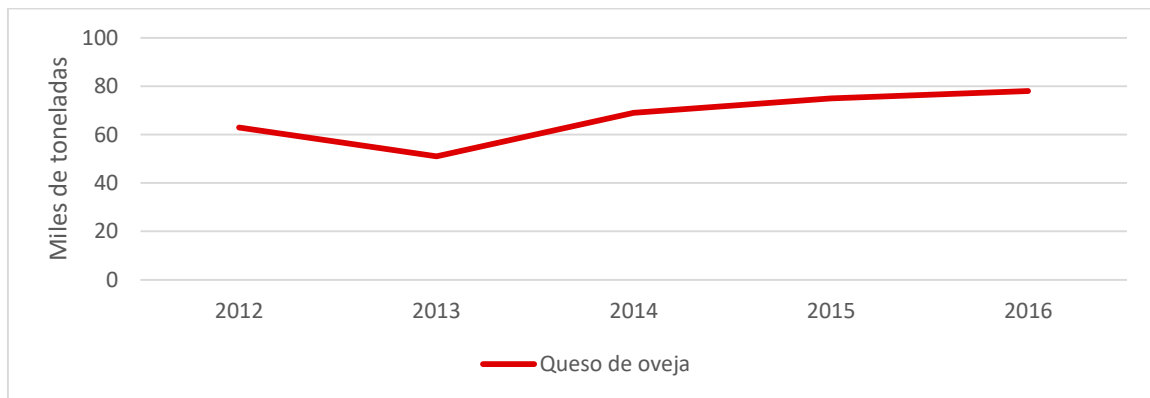
Para la creación tuvieron diferentes trabas, pero principalmente a los problemas que se enfrentaron fueron económicos⁵. Los medios económicos con los que contaban eran

[5] Para la constitución de una sociedad limitada es necesario aportar un capital mínimo legal de 3000€ que se divide en participaciones sociales. Exige que el número de socios sea mínimo de uno sin tener límite máximo, y estos socios pueden ser socios trabajadores o socios capitalistas.

escasos y buscarlos les ocupó gran parte del tiempo. A base de explicar el proyecto que tenían preparado consiguieron la credibilidad necesaria para contar con el asesoramiento de grandes bancos y lograr, pues, una financiación. Gracias a la confianza depositada por Iberaval⁶ que fue quien avaló este proyecto frente a los bancos, estos pusieron otra parte de ese dinero para así conseguir una cantidad de la financiación que necesitaban, y comenzaron su actividad laboral.

La evolución ha sido lenta ya que recordemos que la actividad empresarial comienza hace ocho años, momento en el que el país atraviesa una gran crisis económica y que tal como afirma el Instituto Nacional de Estadística no termina hasta el año 2014. El tipo de producto que venden se considera de alta gama en el mercado ya que es un tipo de producto relativamente caro y no se comienza a ver hasta hace poco un repunte del queso de oveja tal como podemos ver en la siguiente tabla.

Gráfico 4.1. Evolución producción de queso puro de oveja en España



Fuente: elaboración propia con datos de MAPAMA

A raíz de la salida de la crisis podemos ver que la producción de este tipo de queso ha aumentado y la implementación de este producto en los mercados ya no es tan difícil como en aquel periodo. Así pues la demanda de la clientela comenzó a crecer y en el año 2017 la quesería hizo una inversión en la mejora de la producción para acceder a clientes de mayor tamaño y comenzar a trabajar con diferentes distribuidores.

[6] Iberaval: sociedad de garantía líder en formalización de avales que ayuda a que grandes iniciativas no se queden sin financiación.

A pesar de todas estas trabas, este negocio se encuentra en la actualidad con grandes aspiraciones de futuro. Tal como afirma el director de la quesería las relaciones familiares son excelentes puesto que el desarrollo de la actividad no genera problemas entre ellos. Por lo que asegura que se va a esforzar en mantener el carácter familiar para que en un futuro su sucesor continúe con la actividad de la empresa. El objetivo es que la empresa funcione y para ello todos empujan hacia delante remando en la misma dirección.

Me parece de especial interés resaltar la gran valoración que tiene el producto en toda la zona, pero sobre todo a nivel nacional e internacional habiendo recibido diversos galardones en varios certámenes. En el año 2013 consiguieron una medalla súper gold en el prestigioso concurso mundial World Cheese Awards y desde ahí todo han sido buenas noticias para sus productos consiguiendo un total de 13 distinciones en dicha competición, concretamente este año presente consiguieron con su nuevo producto, un queso azul con un formato que llega a los diez kilos, otra de esas medallas excepcionales con categoría súper gold.

4.2. ESTUDIO DE CASOS

El objetivo del estudio de casos acerca de los posibles modelos de sucesión busca encontrar a través de distintas hipótesis las mejores medidas para aplicar a la empresa estudiada. Es decir, a través de las diferentes opciones examinadas aceptar una y presentar una serie de medidas que inclinen la balanza al lado más favorable de nuestro caso elegido.

Para conseguir dicho objetivo se han escogido tres empresas reales de muestra que operan tanto en el ámbito nacional como internacional y cada una de ellas como veremos posteriormente presenta un caso diferente en relación con la continuidad de la empresa. Las tres empresas elegidas para explicar con claridad los distintos casos han sido Drasanvi, Gaes y La trashumancia. La característica que las une a todas ellas es que se tratan de empresas familiares para así poder contrastar diferentes modelos de sucesión a los que se pueden enfrentar. Además no tienen ninguna relación entre si y realizan actividades de comercialización totalmente diferentes.

Durante este proceso de selección, el primer paso fue encontrar empresas familiares ya que es el tema que nos ocupa. Una vez excluidas las empresas de carácter no familiar se intentó encontrar diferentes modelos de sucesión a los que se enfrentaría cada empresa

para explicar con claridad ejemplos diferentes de continuidad generacional. Ya que la empresa seleccionada pertenece a la provincia de León, se buscaron empresas que correspondieran al mismo territorio y dos de ellas cumplieran con los requisitos que queríamos investigar, mientras que la tercera pertenece a otra comunidad autónoma. El resultado al que llegamos fue tres formas diferentes que una empresa puede adoptar ante el cambio de su dueño actual. El siguiente paso fue ponernos en contacto con cada empresa para recoger la información necesaria y así establecer una pequeña descripción de cada una.

Drasanvi:

Comenzando por este caso, la empresa Drasanvi fue fundada por Óscar Francisco López Aguayo y su mujer Rosa López Bermejós en el año 1993 cuya especialidad es el sector de los complementos alimenticios y cosmética natural que actualmente se sitúa en el polígono de Villadangos del Páramo.

Esta empresa tiene una historia muy particular, ya que al principio Óscar tan solo se dedicaba a la distribución de mercancía en farmacias, herbolarios, parafarmacias... Años más tarde, cuando vieron que la clientela crecía, el matrimonio decidió abrir un pequeño negocio, concretamente un herbolario con el fin de seguir comercializando los diferentes productos. Ambos llevaban la tienda y por ello se consolidó como una empresa familiar para así comenzar sus primeros pasos en este tipo de compañías. Así es como iniciaron sus andanzas del Drasanvi que conocemos hoy en día.

Pero esto ya no era suficiente para responder a la continua demanda de mercado y en el año 1993 fundaron la Pyme "Drasanvi". Esta empresa contaba con menos de 25 empleados y tan solo distribuía por el noroeste de la península, pero su constante crecimiento hizo que el número de clientes a los que se distribuía también aumentara. La causa de este crecimiento fue una gran innovación en el negocio y aparte de distribuir los diferentes suplementos decidieron fabricar parte de esos suplementos bajo su propia marca Oxeogen. Esta línea de productos principalmente fue creada para las personas mayores concretamente para las articulaciones, huesos, principios de artrosis, artritis, osteoporosis...y con esto Drasanvi ya no solo se dedicaba a distribuir sino que también se convertía en fabricante de lo que posteriormente vendería.

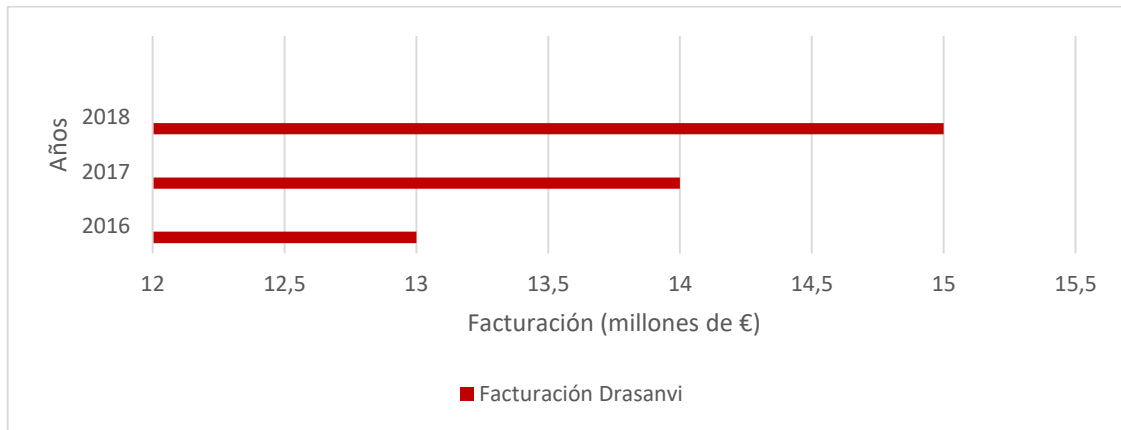
Todo esto junto con la gran calidad en sus productos y la constancia en promulgar un modo de vida saludable hizo que Drasanvi fuera la marca patrocinadora de la selección europea en el mundial de fútbol de Alemania 2008. Actualmente con el fin de destacar los valores de autosuficiencia y esfuerzo apoya a múltiples deportistas entre los que destaca el tenista Rafael Nadal.

Ya que en su mente el propósito era seguir creciendo, pensaron en lo que demandaba la población que pertenecía al mercado español. Así fue, que comenzaron a desarrollar el colágeno marino ya que en España tan solo existía el colágeno de origen porcino y consideraron fabricar otro tipo de este producto. La plantilla de trabajo se triplicó para responder a la continua demanda. Aquí es donde aparece la palabra clave: empresa familiar, ya que la hija del matrimonio formado por Oscar y Rosa, Sandra Bermejo López que con sus estudios en administración y dirección de empresas y su formación posterior en un máster dedicado al marketing, paso a formar parte del equipo de ventas y marketing digital en la empresa. Desde el primer momento que finalizó sus estudios ella se vio involucrada en el desarrollo de la empresa formando parte de la plantilla de esta, lo que hace que siempre haya existido una generación más en el equipo de Drasanvi con el fin de asegurar así la continuidad de la empresa familiar.

Después de 25 años y tras duras dificultades para llegar hasta aquí, ya hay una generación detrás para respaldar todo este trabajo realizado durante muchos años por Óscar y Rosa y poder seguir siendo la empresaria líder española en complementos alimenticios y cosmética natural además de continuar con su expansión internacional. Esta expansión que ha logrado ha hecho que la compañía esté presente en múltiples lugares de todo el territorio, cuenta con numerosas filiales en países como México, Costa Rica, Chile, Perú, Líbano y China. Y distribuye mediante retailers en Sudáfrica, Inglaterra, Albania, Irán y Rusia.

En la siguiente tabla podemos observar como esta empresa con esfuerzo e innovación ha conseguido crecer año tras año, pasando a un nivel de facturación propio de medianas empresas⁷.

[7] Para considerarse mediana empresa la facturación debe de ser superior a los diez millones.

Gráfico 4.2. Facturación Drasanvi

Fuente: elaboración propia con datos oficiales de Drasanvi

La trashumancia:

Al igual que nuestra empresa escogida, este caso de muestra también tenía como actividad principal la elaboración y venta de quesos. Se habla en pasado ya que en la actualidad esta empresa no existe debido a un problema de sucesión, tema que se tratara con posterioridad. Tiene una característica muy peculiar y es que estaba situada en el lugar que se encuentra ahora Los Payuelos, por ello el interés de contar y analizar el problema generacional de esta empresa.

Esta fábrica tiene 23 años y su fundador fue Fidel Baños. Su pasión por el mundo de la ganadería, que en su propiedad tiene grandes rebaños de ovejas, le hizo plantearse la posibilidad de crear un lugar para elaborar a través de la leche del ganado un producto de alta calidad como es el queso. Esta idea la llevo a cabo en la década de los noventa junto con su madre para formar una empresa cuyos fundadores fueran familia y así pasar a formar parte de este tipo de compañías.

Durante una larga temporada la actividad iba muy bien, con muchos trabajadores entre los que se encontraban más familiares como su padre, pero su dedicación a la ganadería comenzó a aumentar debido al gran crecimiento de sus rebaños y con el tiempo no podía atender a la quesería como hacía falta. Su madre se retiró y la inexistencia de alguna persona que formara parte de la familia para continuar con este gran negocio hizo que tuviera que buscar a otras personas que no guardarán ningún tipo de lazo familiar con el fin de gestionar la empresa de la mejor manera posible y poder llegar a una negociación

para el traspaso de ella, teniendo en cuenta que no existía ningún plan de sucesión por escrito.

Esto fue tarea muy difícil y la situación se truncó. Las cosas comenzaron a no ir en el camino que el buscaba y llegó el momento en el año 2009 que tuvo que tomar la decisión, por la falta de un sucesor capacitado, de concluir la actividad que en su día había comenzado con mucha ilusión para dedicarse íntegramente a las cerca de ocho mil cabezas de ganado que tiene hoy en día y ser el ganadero más grande de leche de oveja en la comunidad de Castilla y León.

GAES:

Se trata de una empresa cuya principal función es la fabricación y también la adaptación de audífonos con el fin de ayudar a las personas en la corrección auditiva. Fue fundada en 1949 por Juan Gassó y su socio José María Espoy que inicialmente tan solo se dedicaban a la venta de audífonos en España. Unos años más tarde, concretamente en 1958, decidieron dar un paso adelante y fabricar sus propios audífonos bajo la marca Microson, la única que había en el país, y así lograr consolidarse como una empresa líder en el sector auditivo.

Años más tarde se produjo el cambio a la segunda generación y la familia Gassó, concretamente los cuatro hermanos, obtuvo el control de la compañía para así consolidarse como una empresa familiar, una gran empresa familiar que ha logrado estar en los primeros puestos el ranking consolidándose como una gran distribuidora de elementos auditivos.

Aunque comenzó operando tan solo en el ámbito nacional, fruto de la política de expansión ha logrado implantarse en todo el mundo y actualmente cuenta con 504 puntos entre los países de Argentina, Chile, Portugal, Turquía y España. GAES comenzó por el país portugués, donde a día de hoy también es líder de corrección auditiva, y siguió su proceso de internacionalización en el continente americano comenzando por Argentina y posteriormente instalándose en Chile.

Pero fue en Diciembre de 2018 cuando la compañía italiana Amplifon adquirió el 100% de la compañía familiar GAES por una cifra cercana a los 528 millones de euros. Amplifon es una empresa líder global que con cerca de 200 centros propios y 16.000

empleados también se dedica a mejorar la salud auditiva ofreciendo productos y servicios de alta calidad y exclusivos para garantizar que cada cliente tenga la mejor solución posible.

Por diferentes motivos, son muchas las empresas familiares que dan un paso adelante y deciden tras una oferta de capital externo o una oferta de compra dar un giro en el control de la propiedad. Como ha sido este caso, y así lo afirma la página web de la compañía, GAES ha sido vendida con el objetivo de incrementar esa expansión internacional en la cual han hecho hincapié durante varias décadas y lograr liderar el mercado latinoamericano y español.

Con esta adquisición, tanto Amplifon como GAES buscan con una visión conjunta reforzar el liderazgo global y ofrecer una atención al cliente basada en la máxima calidad de los productos.

Una vez estudiada cada empresa y para comprender mejor los distintos casos, se han planteado una serie de hipótesis que servirán en el estudio para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente y describir las medidas que mejor encajen. Nuestras hipótesis son las siguientes:

H₁: Sucesión por único heredero

H₂: Inexistencia de sucesores

H₃: Otra empresa le ofrece capital externo

Como podemos observar, cada hipótesis corresponde con un caso de las empresas reales que hemos explicado anteriormente.

En el caso de nuestra primera hipótesis, es aquella que representa un escenario idílico el cual todas las empresas familiares desearían tener. La sucesión no sería un problema complicado ya que en el proceso de selección del sucesor nos encontraríamos ante un caso en el que tan solo una persona es la encargada de seguir con la continuidad de la empresa. Esto se ajustaría con la empresa de muestra Drasanvi, en la cual ya se encontraría una generación más, concretamente la hija, trabajando codo con codo con sus predecesores y fundadores de la empresa Óscar y Rosa.

Respecto a la segunda hipótesis, el escenario es completamente opuesto a la primera de las hipótesis obtenidas. Nos encontraríamos ante una situación en la cual los fundadores

de la empresa no tendrían a nadie que le pudiera suceder, ya sea por falta de cualificación, por negación del sucesor o porque simplemente no haya descendientes. Este es uno de los principales problemas de las empresas familiares ya que como podíamos ver anteriormente en la figura 3.1. *Ciclo generacional de la Empresa Familiar*, tan solo un 37% de EF han conseguido pasar a la segunda generación. Este fue el caso de la compañía formada por Fidel y su madre, ya que no había más predecesores en la familia y la empresa tuvo que cerrar debido a que ningún familiar podía encargarse de ella.

La última hipótesis a la que nos enfrentamos se trataría de un caso en el cual otra empresa le ofrece capital externo y se produce la venta de la misma. Muchas veces las EF se encuentran ante una situación en la cual la empresa no puede seguir siendo de carácter familiar ya que no existe un relevo generacional y optan por iniciar un proceso de venta en el cual el patrimonio familiar no se vea amenazado. Vender una empresa es una opción de negocio más que muchas de ellas se plantean llegadas a este punto. Este acuerdo fue el que llevo a cabo la empresa líder de audición GAES cuya adquisición fue hecha por la compañía Amplifón con el fin de seguir siendo líderes en el mercado español y acelerar el proceso de internacionalización.

4.3.RESULTADOS

Una vez vistos los diferentes casos y problemas a los que se han enfrentado estas empresas escogidas de muestra, a continuación analizaremos los resultados a los cuales hemos llegado tras aplicar los diferentes métodos para alcanzar los objetivos propuestos. Con el fin de preservar la continuidad generacional de la Quesería se analizarán los motivos por los cuales sería mejor la opción de escoger una hipótesis frente a otra.

Comenzando por el caso en el que no hubiera nadie para suceder, hipótesis número tres, no se ha dado el caso hasta el momento, de que otra empresa le ofrezca a Los Payuelos un capital externo ni tampoco el pensamiento de poder vender la empresa a otra persona que no se encuentre en el ámbito familiar. En la entrevista realizada a su director pudimos comprobar que esta empresa tiene una propiedad 100% familiar y tal como afirmaba él, desearía que en un futuro siguiera siendo así. Si las cosas fueran mal debido a la incapacidad de poder gestionar de manera razonable la sucesión de la empresa o simplemente por una mala gestión empresarial, en ningún momento se negaría a sentarse a negociar si se planteará una oferta de compra, pero siempre y cuando haya agotado

todas las posibilidades que hubiera en su mano para que la empresa siga siendo una unidad económica familiar. Por todo ello, rechazamos la H_3 manteniendo la idea de que ya hay una generación detrás de la empresa dispuesta a seguir aprendiendo y coger el mando de esta en un tiempo a largo plazo.

Respecto a la hipótesis número dos, nuestra empresa elegida se enfrentaría a un marco en el cual los hijos de Francisco y Marta no quisieran continuar en el negocio familiar. Como aparece en la descripción de la Quesería, el hijo mayor ya se ha incorporado a la plantilla como trabajador y con una visión de futuro en la empresa. Además de este motivo ambos buscan que la empresa siga teniendo un carácter familiar y así preservar los valores que se han impuesto a los miembros para encaminar las dificultades que puedan surgir entre el sistema familiar y empresarial al lado más positivo. Por estas razones, la H_2 se rechaza debido a que hay una generación posterior que convive en la actualidad con la empresa. También es deseable que este escenario no se produzca ya que como hemos visto a lo largo del trabajo la supervivencia de las empresas disminuye a medida que la generación de propietarios cambia lo que no ayuda al desafío de la continuidad generacional.

La hipótesis que nos queda como podemos comprobar es la más favorable para que se de en cualquier empresa, esta es la hipótesis número uno. Se considera un modelo de sucesión de los menos complicados ya que al presentarse un solo heredero, el predecesor lo prepara de manera oficial para ello, tal como ocurre en el negocio que se ha escogido. Uno de los miembros que se encuentran en la plantilla de la empresa es el hijo del matrimonio que recientemente se ha incorporado al resto del equipo con sus estudios correspondientes y por méritos propios, no solo por ser el “hijo de”. Con el apoyo de su padre va adquiriendo con el tiempo las habilidades necesarias para que el día de mañana pueda llevar el negocio hacia adelante. Tal como afirmaba Francisco uno de sus propósitos es que este proyecto que en su día comenzaron los dos hermanos se traspase a una segunda generación y mantener esta actividad con el paso del tiempo. Vistas todas las características se aceptaría la H_1 ya que encajaría con los pensamientos del director de la empresa, pero a pesar de escoger esta hipótesis en la entrevista realizada pudimos encontrar un punto débil debido a la inexistencia de un plan de sucesión por escrito que en el siguiente apartado desarrollaremos.

Una vez vistas todas las alternativas propuestas y llegando a los resultados que más favorecen a la quesería para llevar a cabo la sucesión, podemos ver en la siguiente tabla

el resumen de si han sido aceptadas o no las suposiciones que se han creado en el presente trabajo.

Cuadro 4.2. Hipótesis propuestas

Hipótesis del trabajo	Hipótesis aceptada	Hipótesis rechazada
H₁ : Sucesión por único heredero (Drasanvi)	✓	
H₂ : Inexistencia de sucesores (La trashumancia)		X
H₃ : Otra empresa le ofrece capital externo (GAES)		X

Fuente: elaboración propia

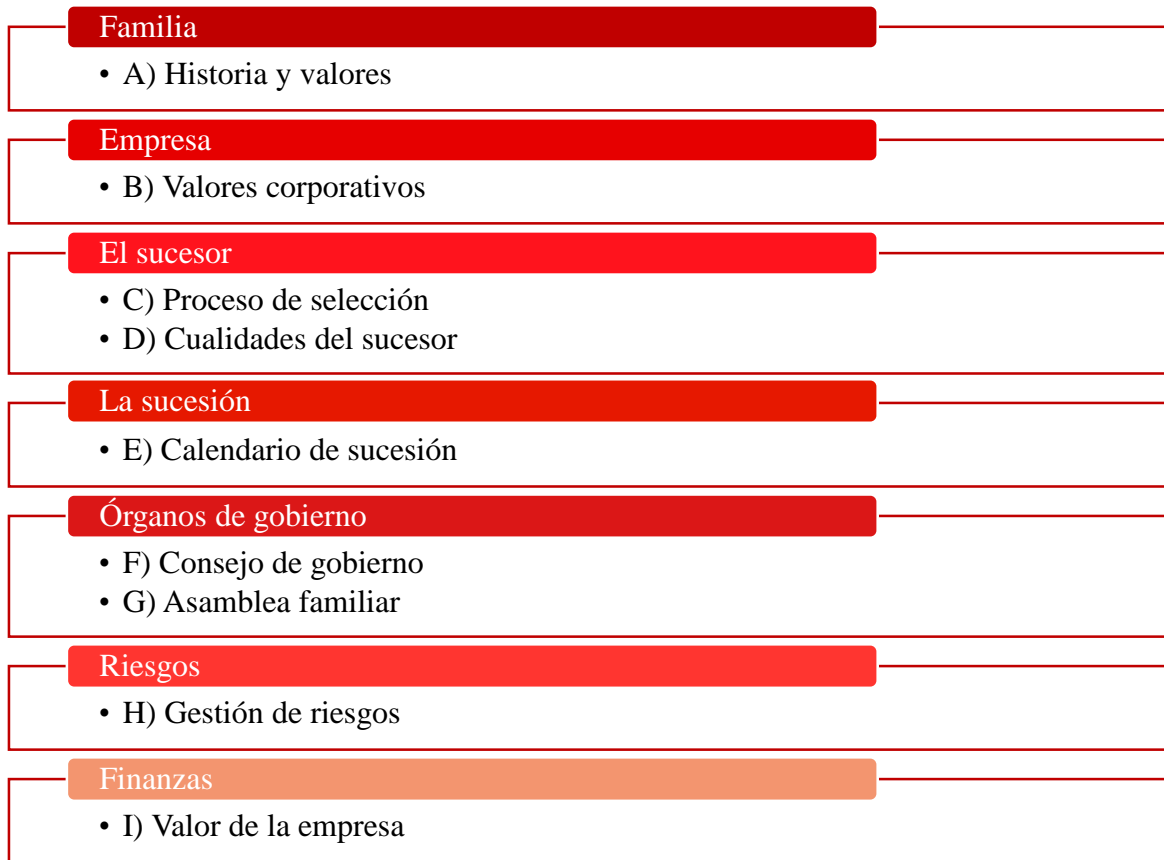
4.4. MEDIDAS PARA CONSEGUIR LA SUCESIÓN ADECUADA

La quesería de Los Payuelos no dispone de ningún plan de sucesión a pesar de tener ya una generación detrás en el equipo de trabajadores. Nuestra aportación con la información obtenida va a ser la realización del mismo para lograr que se eviten los dos casos de empresas analizadas (correspondientes con las hipótesis 2 y 3) y poder seguir siendo una EF que no desaparezca en el paso de la primera a la segunda generación.

Aunque el primer cambio generacional lo esperan en un periodo a largo plazo y parezca que es demasiado pronto para fijar un plan de sucesión, es recomendable tenerlo para evitar cualquier traspaso de poderes mal aplicado en el caso de que suceda alguna desgracia, como una grave enfermedad o una muerte repentina (Amat, 2004).

Cabe recordar que el plan de sucesión es de un empresario único y dirigido únicamente a un sucesor o sucesores determinados. Por tanto, este plan va dirigido hacia un sucesor concreto y una empresa familiar determinada: Quesería Los Payuelos. Se ha buscado que en él aparezcan todos los aspectos que hacen de esta EF algo único y cuya estructura que se va a seguir se muestra en la siguiente figura.

Figura 4.1. Estructura del plan de sucesión



Fuente: elaboración propia

A) Historia y valores

Cuadro 4.3. Datos de la empresa

Empresa	Artesanos de Luna S.L (Quesería Los Payuelos)
Logo de la empresa	

Domicilio comercial	Saelices de Payuelo
Forma jurídica	Sociedad limitada
Número de la empresa	B24536658
Propietarios	Francisco Javier Vázquez Martínez
Fecha del plan de sucesión	Largo plazo (10 años)

Fuente: elaboración propia

Después de haber realizado el esquema con los principales datos, es bastante habitual hacer una pequeña introducción de los inicios de la empresa, como consiguieron formarla, de quien fue la idea principal, las trabas que tuvieron y como las llegaron a solucionar para lograr que funcionara... Una vez contada la historia, también resultaría interesante hablar de la evolución que ha logrado la empresa en todo este tiempo. Concretamente en este apartado se incluirán todos aquellos hechos que ha aportado la familia en la empresa tal como aparece explicado en el apartado descriptivo 4.1 del presente trabajo analizando toda la historia de la compañía con el fin de tener en el plan de sucesión un pequeño recorrido de la quesería.

De la entrevista realizada al director localizamos un punto fuerte en lo que a la cultura de la familia se refiere ya que las relaciones entre los familiares son excelentes, sin haber grandes conflictos entre familia y empresa por lo que la cultura de la empresa está muy afianzada entre todos los familiares. Esto es lo que pertenecería al ámbito de los artefactos y creaciones que en la parte teórica explicábamos, ese lenguaje especial que hace de la quesería de Los Payuelos una gran empresa en el comportamiento tanto con los familiares como con los clientes.

Se destaca el compromiso de una preparación continua por parte de los empleados a modo de contribuir en la constante innovación que precisa la empresa, en el sector de los quesos artesanos cada vez surgen nuevas modalidades que hacen la necesidad de estar a pie de cañón constantemente. Además existe una gran generosidad por parte de todos los trabajadores, al tratarse de una micro empresa todos ayudan y comparten para lograr ofrecer un buen servicio al cliente. Se recomienda que el miembro o los miembros de la siguiente generación mantengan todas estas cualidades e incluso las mejoren para seguir con este comportamiento modélico.

B) Valores corporativos

Conocer el entorno de la empresa es fundamental para definir los valores de la misma. Para ello se ha hecho un estudio a través del análisis DAFO, estudiando las características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (Amenazas y oportunidades) con el fin de encontrar y dar respuestas a aquellas posibles prácticas que perjudiquen a la quesería haciendo que en la siguiente generación se transformen en algo beneficioso.

Cuadro 4.4. Análisis DAFO

Oportunidades	Amenazas
Constante crecimiento Producto sin gluten Desarrollo de la exportación	Entrada en el mercado de productos similares Precio de la materia prima
Fortalezas	Debilidades
Amplia oferta de productos y formatos Producción vinculada con su propia ganadería Grandes inversiones en maquinaria Coordinación entre los departamentos	Empresa familiar, su continuidad puede depender del relevo generacional. Separar entre familia y empresa

Fuente: elaboración propia

Las principales oportunidades y fortalezas hacen referencia al producto que fabrican, por ello es imprescindible mantener la alta calidad que diferencia a los quesos que elaboran manteniendo su formato original pata de mulo satisfaciendo así las necesidades del mercado. La comunicación entre la familia es otro punto fuerte que con anterioridad ya se desglosó y hace que la principal debilidad a la que se enfrenta esta empresa quede totalmente solucionada por la buena relación que existe entre ellos, logrando que en la actualidad ya haya un posible sucesor.

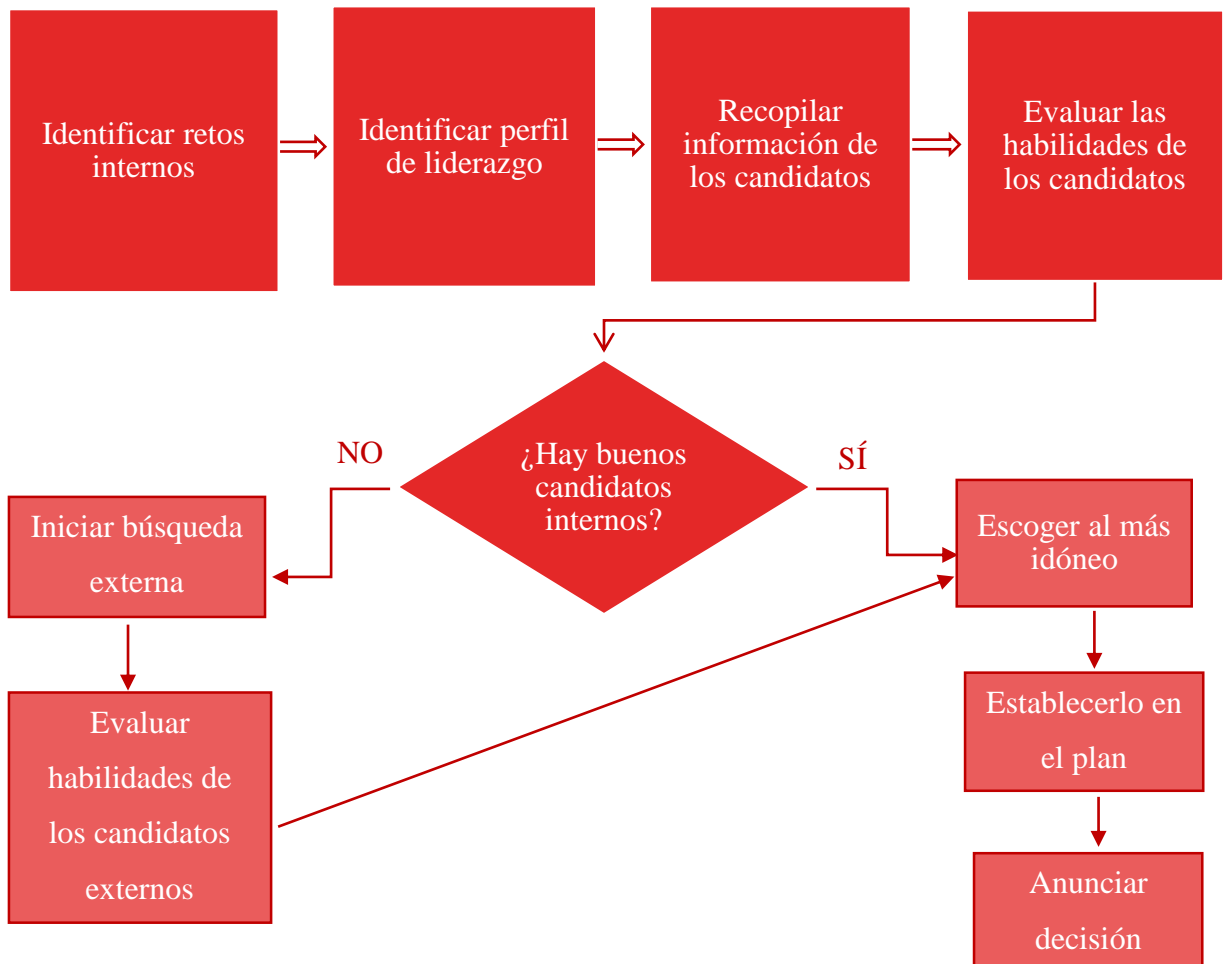
La transmisión de todos estos valores a los empleados que no son miembros de la familia no será tarea fácil puesto que tendrán que adoptar la misma filosofía de los empleados actuales los cuales unen los sentimientos emocionales con los racionales. Aunque esto

resulte difícil con la entrada de personas externas, se intentará hacer de la mejor manera posible para mantener los valores empresariales que están dando grandes beneficios.

C) Proceso de selección del sucesor

Para nombrar al sucesor de la empresa se ha seguido el gráfico establecido por M. Isabel Poveda (Corona, 2005) el cual se desglosa en una serie de pasos para finalmente seleccionar al sucesor de la EF.

Figura 4.2. Proceso de selección



Fuente: Manual de la empresa familiar (Corona, 2005; p. 373)

D) Cualidades del sucesor

Es importante seguir los pasos anteriores para seleccionar al sucesor que se encargará de la empresa. Sergio Vázquez García, es el hijo que se encuentra trabajando en la empresa cuyas habilidades y aptitudes específicas, pero sobre todo el lazo familiar, han hecho que sea el perfil ideal para asegurar la continuidad de la empresa.

¿Cómo y por qué se escogió este candidato? Principalmente con el fin de asegurar el relevo generacional de la empresa se busca a un miembro de la familia. La que sería se encuentra en una etapa de crecimiento en la cual es necesario aumentar la producción y contar con diferentes puntos de vista, por ello se llegó a su elección ya que adopta aptitudes de liderazgo y tiene una visión de futuro dentro de la empresa.

En el caso de que este sucesor no se encuentre disponible en la fecha que se realice este plan de sucesión, ya que está previsto para un tiempo a largo plazo, para ello se deja en el mismo plan el proceso a seguir con el fin de evitar contratiempos en la búsqueda de candidatos.

E) Calendario de sucesión

Para implementar este plan de sucesión es de gran utilidad distribuir el proceso en diferentes etapas cronológicas como anteriormente hemos descrito. Se ha elaborado un calendario en el cual podemos ver las diferentes fases detalladas en las que se ha distribuido y que es recomendable seguir, dejando para el director las fechas de inicio y finalización en las que las desea planificar.

Cuadro 4.5. Calendario de sucesión

Fase	Puntos de acción	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Propietario-directivo	Recomendable repasar el plan de sucesión, ya que el sucesor no tiene ningún poder.	Cuando el plan sea aprobado	Cuando el plan sea aprobado
Formación	El sucesor ya está incluido en la empresa por lo que está adquiriendo las habilidades necesarias para el futuro.		

Transición	El hijo tomará decisiones más importantes ya que su responsabilidad aumentará teniendo un papel más representativo.	¿Cuándo espera iniciar la fase?	¿Cuándo espera poner fin a la fase?
Transferencia de poder	El hijo tendrá que ser capaz de actuar como el nuevo líder ya que se produce el retiro del predecesor de todas las actividades.		

Fuente: elaboración propia

F) Consejo de administración

Al ser una empresa de reducida dimensión los órganos de gobierno son prácticamente nulos. Como tal no existe un consejo de administración, cuyo órgano es imprescindible para una buena sucesión o para llevar a cabo las diferentes estrategias empresariales, entre otras características que en el marco teórico se encuentran explicadas más detenidamente.

Sin embargo, existe un modelo que deriva de este consejo en el cual la administración se realiza de forma individual y recae en manos del sucesor o fundador, es lo que ocurre en el caso estudiado, siempre respetando los intereses y escuchando al resto de la familia, es decir, al igual que el presidente del consejo se preocupa de los diferentes miembros en sus opiniones e intereses. Quizá, este es un punto clave del porque en esta empresa no existen grandes problemas más allá de las distintas opiniones que puedan tener los familiares acerca de un tema.

Como su intención es seguir creciendo, probablemente en el momento de la sucesión se haya avanzado hacia un consejo de administración, en el cual es imprescindible reunirse al menos una vez al año para asegurar la buena comunicación en la empresa y poder desarrollar la actividad de la forma más adecuada.

G) Asamblea familiar

Como explicamos en el anterior órgano, al ser una empresa de pequeño tamaño, tampoco existe una asamblea familiar, sin embargo se realizan diferentes reuniones a lo largo del año que con un carácter más simple e informal buscan la unión entre los familiares para solucionar las discrepancias que surjan desde una comunicación fluida entre empresa y familia.

Cuando llegue el momento de la sucesión, una vez que la empresa haya pasado la etapa de crecimiento que vive en la actualidad, seguramente ya exista una asamblea familiar con un carácter más formal, pero siempre buscando que la relación entre los miembros familiares siga siendo tan buena como hasta el momento.

H) Gestión de riesgos

Durante el plan de sucesión pueden salir mal muchas cosas ya que no olvidemos que es una tarea verdaderamente complicada. Para cada posible riesgo es aconsejable contar con un plan alternativo en el caso de que este se produzca. A continuación se detallan algunos de los riesgos que puede sufrir esta empresa.

Durante el proceso pueden surgir conflictos entre la familia por la elevada complejidad que tiene. Para ello es importante centrarse en el plan y preocuparse por esos problemas una vez haya finalizado ya que durante el periodo pueden aparecer muchos más problemas en el ámbito familiar, pero si se ocupan de ellos en ese momento lo que harán será posponer la sucesión dando lugar a que aparezcan más y haciendo que el plan no llegue a su fin.

La coexistencia de familia y empresa es otro aspecto que puede generar problemas en la sucesión debido a que se puede producir una superposición en los roles. Muchas veces los familiares se encuentran en una jerarquía superior a los trabajadores que no forman parte de la familia, pero siempre debe estar por delante el rol empresarial al familiar. En este caso de la que sería actualmente solo trabajan miembros familiares por lo que esto no habría que tenerlo en cuenta, pero debido al crecimiento que están experimentando es posible la entrada de más trabajadores y por lo tanto no se debe mezclar los intereses empresariales con los familiares para así evitar esta unión de roles.

I) Valor de la empresa

Uno de los apartados que más conviene revisar del plan de sucesión es este, se trata de un punto de gran importancia ya que el valor de la empresa irá cambiando año tras año en función del crecimiento que esta experimente. Para ello se deberá responder a las siguientes preguntas cuyas respuestas se reflejarán en el plan de sucesión.

¿Cuál es el valor actual de la empresa?

En el caso de que se plantee vender la empresa, ¿cuál sería el precio que establecería?

La planificación de la sucesión es una actividad que se encuentra en constante evolución y requiere una revisión periódica con el fin de ser revaluada a medida que las circunstancias tanto empresariales como familiares cambien, si se prescinde de esta revisión el plan puede llegar a fracasar por completo, los expertos recomiendan una cada cinco años (Lipman, 2010; p.31). Por ello es aconsejable que este plan de sucesión se revise en cortos espacios de tiempo ya que la empresa Los Payuelos está en pleno proceso de crecimiento y tanto como los órganos como el valor de la misma entre otras características cambiarán hasta que se produzca el traspaso, pero lo que nunca cambiará serán los valores que han hecho de esta empresa algo único.

Para que el plan de sucesión tenga éxito, existen una serie de características que han sido explicadas con anterioridad y que el presente plan las cumple. Se trata de un plan simple y realista, las prioridades están explicadas de una forma real para una familia específica, no olvidando que es proceso de larga duración y la formación del predecesor puede tomar un extenso periodo del tiempo.

5. CONCLUSIONES

Como broche final a este trabajo en el cual se habla con todo lo relacionado de las EF, pero sobretodo de su gran problema generacional, se han extraído una serie de conclusiones y conocimientos surgidos a raíz de su elaboración.

Existen múltiples concepciones de la empresa familiar debido a que sus características dificultan la elaboración de una definición que abarque a todas ellas, pese a eso no queda ninguna duda de que se consideran como la columna vertebral del desarrollo económico constituyendo un gran porcentaje del PIB, del empleo y de otros indicadores económicos en muchos países, pero sobre todo en España que genera un 57% del PIB y un 67% del empleo privado, cifras verdaderamente significantes.

Podemos deducir que la clave del éxito en este tipo de empresas seguramente está en el equilibrio entre los tres grandes sistemas formados por la familia, la empresa y la propiedad dando lugar con las relaciones que se produzcan entre ellos a la cultura de la empresa, una parte muy importante en la cual se reflejan una serie de creencias entre los familiares para establecer un acuerdo común que favorezca a las decisiones empresariales.

Entre los principales órganos se encuentran el consejo de administración y la asamblea familiar que además de realizar múltiples funciones, en ellos se definen las relaciones entre familia y empresa y como pueden afrontar los cambios que lleguen a ocurrir en las diferentes estructuras, pero sobre todo en el proceso de sucesión ayudando a su planificación y posterior desarrollo.

Las EF en el ámbito legislativo gozan de unas ventajas fiscales sobre el impuesto del patrimonio (IP) y el impuesto de sucesiones y donaciones (ISD). Para que se pueda disfrutar de ellas es imprescindible construir una buena planificación en lo que a la sucesión se refiere ya que en este complejo proceso de relevo los impuestos a pagar en el caso contrario serían mucho mayores.

Como se ha podido comprobar a lo largo del trabajo, la sucesión es el verdadero problema de las empresas familiares, tal es así que el 70% mueren en el paso de la primera a la segunda generación como recoge el instituto de empresa familiar. Las transiciones generacionales son algo que se produce de manera inevitable en este tipo de empresas, es decir, con el paso del tiempo es una exigencia, por ello es recomendable programar un plan de sucesión que ayude a afrontar el reto de la supervivencia.

Para analizar este difícil proceso, se ha estudiado el caso de una empresa dedicada a la fabricación y distribución del queso, Artesanos de Luna S.L y cuyo nombre comercial es Quesería Los Payuelos. A través de una entrevista a su director pudimos conocer todos los detalles de la empresa extrayendo como uno de sus puntos fuertes la gran relación que mantienen entre los familiares logrando colocar a sus productos en los primeros puestos de diversos concursos. Sin embargo, no cuentan con ningún plan de sucesión y aunque el traspaso de la primera generación lo prevén en un largo plazo es aconsejable tenerlo para evitar posibles desgracias.

Analizando tres casos de empresas reales, nos enfrentamos a diferentes modelos de sucesión de los cuales se extrajeron una serie de hipótesis con el fin de aceptar la más adecuada para nuestro caso elegido, Los Payuelos. Para evitar el caso de que no haya sucesión se rechazaron dos de ellas y tan solo nos quedamos con una, un escenario en el cual la sucesión no sería un problema tan complejo puesto que habría solo un sucesor y que además ya se encuentra incorporado en la empresa.

Para inclinar la balanza hacia esta hipótesis escogida, se ha elaborado un plan de sucesión para que la quesería pase de una generación a otra y siga siendo totalmente familiar. Tal como afirma su director, le gustaría que esta empresa continuará en el futuro siendo familiar y para ello ven de gran utilidad un documento por escrito en el cual se planifique el proceso generacional.

El plan de sucesión aportado consta de ocho puntos en los cuales aparecen tanto los valores de la familia como los de la empresa, los cuales han funcionado bien hasta ahora y tras un cambio de líder sería idóneo que se mantuvieran para mantener el legado creado por el fundador. También en este plan dirigido únicamente para Los Payuelos, se encuentran los temas relativos al sucesor y a la sucesión, donde aparece el futuro predecesor que con sus cualidades y habilidades ha sido elegido para llevar las riendas de la empresa. Finalmente para que este plan tenga éxito, se indica cómo hacer frente a los riesgos que puedan aparecer y se deja constancia de los órganos de gobierno y las finanzas de la empresa.

Creemos que el plan pueda permitir a la empresa seguir una línea sucesoria que facilite el traspaso de una manera más sencilla. La aportación de su diseño, desde el momento que es conocido y aceptado por todos los miembros, hará que ellos trabajen con el mismo objetivo.

Incluso disponiendo de un rigurosos plan de sucesión el proceso seguirá siendo un reto, pero una sucesión precipitada hará que aumente el riesgo de elegir a una persona menos capacitada para el futuro de la empresa y se ponga en peligro el traspaso a una generación posterior. Por ello, las ventajas de tener un plan por escrito son muchas y hará que se reduzca la mortalidad de este tipo de empresas.

Es importante que estas empresas no desaparezcan ya que son una fuente continua de innovación que han logrado superar profundas crisis. El 89% de empresas en nuestro país son familiares por lo que tengo la certeza del gran impacto económico que suponen, tal es así que al frente de las grandes empresas de nuestro país se encuentra una familia.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. M. (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. Colección del Instituto de Empresa Familiar.
- Barberán Lahuerta, M. A. (2005). *Revista asturiana de economía. RAE: Revista Asturiana de Economía, ISSN 1134-8291, N.º. 32, 2005, págs. 95-116*. Asociación Asturiana de Estudios Económicos. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2304752>
- Ortín, J., Martín, P. J., & Pérez, C. (2014). The culture of conflict in family business. *Revista de Empresa Familiar, 4*, 25-35.
- Barómetro Europeo de Empresa Familiar*. (s. f.). Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/10/vi-barometro-europeo-empresa-familiar.pdf>
- Bork, D. (2013). *La empresa familiar frente a sus retos*. (M. C. García, Ed.). Spain: Instituto de la Empresa Familiar.
- Carlock, R., & Ward, J. (2003). *La excelencia en la empresa familiar*. (I. de la empresa Familiar, Ed.).
- Corona, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*.
- Fiscalidad de la Empresa Familiar :: efamiliar.org. (2019). Recuperado 20 de marzo de 2019, de <https://www.efamiliar.org/articulo/23/14/>
- Gallo, M. Á. (1997). *La Empresa Familiar* (Ediciones). España: Biblioteca IESE de gestión de empresas.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria* (Ediciones Deusto).
- Guinjoan, M., & Llaurador, J. M. (2009). *Una guía para pymes familiares y autónomos. 50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión*. Recuperado de http://www.ipyme.org/Publicaciones/guia_sucesion.pdf
- Instituto de la Empresa Familiar - Cifras. (s. f.). Recuperado 28 de febrero de 2019, de <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*

- (Doc.165). Instituto de la Empresa Familiar.
- Zan, F. (2010). *Guía para las empresas familiares. Planificación legal y estrategias de negocio*. (M. Maestro & S. Del Molino, Eds.).
- Molina, A. I. P. (2012). El Modelo De Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales. *3 Ciencias*, 1-12.
- Bermeo, C., & Mera, P. (2015). IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMÍA DE UN PAÍS. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 506-531.
- Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. «BOE» núm. 303. Referencia: BOE-A-1987-28141
- Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio. «BOE» núm. 136. Referencia: BOE-A-1991-14392
- Agencia Tributaria. Recuperado 26 de marzo de 2019, de <https://www.agenciatributaria.es/>
- European Commission. (s. f.). CICEI. Recuperado 25 de mayo de 2019, de <http://www.cicei-project.eu/es/>
- Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. (2018). El sector del ovino y caprino de leche en cifras. Principales indicadores económicos. Recuperado 9 de mayo de 2019, de <http://publicacionesoficiales.boe.es/>
- Rodríguez Díaz, M. R. (2011). *Empresas con rostro. Firmas familiares sevillanas* (1º ed.)
- Bermeo, C., & Mera, P. (2015). IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMÍA DE UN PAÍS. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 506-531.
- Amplifon cierra la adquisición de GAES - GAES. (2018). Recuperado 14 de abril de 2019, de <https://www.gaes.es/corporativo/amplifon-cierra-la-adquisicion-de-gaes>
- Santos Martos, E. (2015). *Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones*. Tesis doctoral Universidad de La Rioja. Recuperado 24 de abril de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=46493>
- De Arquer Armangué, J. (1979). *La Empresa Familiar* (Universidad de Navarra).

Kenyon, D., Adler, G., Corbetta, G., & Cuneo, G. (2005). Construyendo el legado de las familias empresarias (Deusto).

Lipman, F. (2010). Guía para las empresas familiares. Planificación legal y estrategias de negocio. (M. Maestro & S. Del Molino, Eds.).

Corona, J., & Del Sol, I. (s. f.). Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar. Recuperado de http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/Factores_de_competitividad_5Mb.pdf

Solomon, S. (2006). Liderazgo en la Empresa Familiar.

ANEXO I - Entrevista

Entrevistado: Francisco Javier Vázquez Martínez

Entrevistadora: Marta Castro Rubio

Fecha: Abril 2019

Ámbito de actuación: Nacional

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
2. ¿Cuál fue el motivo de creación de la empresa? ¿De quién fue la idea y porque surge?
3. ¿Tuvieron trabas para su creación? Si es así, ¿cómo las solucionaron?
4. ¿Quién fue el fundador o los fundadores? ¿En qué año?
5. ¿Cómo obtuvieron la financiación?
6. ¿Cómo funciona la empresa en la actualidad? y ¿cómo ha sido su evolución?
7. ¿Los cargos principales los ocupan miembros de la familia? Si es así, me puedes decir cuales son.
8. ¿La empresa es 100% familiar o existe algún inversor externo?
9. ¿Tiene órganos de gobierno? ¿Cuáles?
10. ¿Cómo son las relaciones entre los familiares?
11. ¿Han existido conflictos de gran tamaño entre familia y empresa? Si es así, ¿cómo los han solucionado?
12. Al frente del conflicto, ¿qué prima familia o empresa? ¿porqué?
13. Como directos de la empresa, ¿buscas que el futuro de está siga siendo familiar?
14. ¿Cómo se plantea la sucesión?
15. ¿Cuenta con un plan de sucesión? ¿Crees que es necesario tenerlo?
16. Para la elección del sucesor ¿qué requisitos considera que debe cumplir?