

## EL PROCESO DE SUCESION EN LAS PYMES FAMILIARES: ALGUNAS CLAVES DE SU ÉXITO

Idoia Idígoras Gamboa, [idoia.idigoras@ehu.es](mailto:idoia.idigoras@ehu.es), Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV-EHU)

Azucena Vicente Molina, [azucena.vicente@ehu.es](mailto:azucena.vicente@ehu.es), UPV-EHU

Covadonga Aldamiz-echevarría González de Durana, [covadonga.aldamiz@ehu.es](mailto:covadonga.aldamiz@ehu.es), UPV-EHU

### RESUMEN

En este trabajo analizamos la sucesión de las PYMES familiares en Álava y Guipúzcoa. La literatura existente con respecto al proceso de sucesión subraya la gran importancia que tiene la planificación de la sucesión para la continuidad de la empresa familiar, si bien pone de manifiesto que pocas empresas realizan esta planificación con tiempo. Así, a medida que van apareciendo nuevas generaciones en la empresa familiar se hace más necesario tener unas reglas de actuación perfectamente definidas respecto a temas que irán surgiendo en el futuro y podrían ser origen de problemas. A través de un análisis cualitativo, apoyado en el método del caso y entrevistas en profundidad, intentamos ahondar en el proceso de sucesión de treinta PYMES vascas<sup>1</sup> para esbozar algunas claves de su éxito en la sucesión, y las principales fuentes de conflicto a las que tuvieron que enfrentarse.

### ABSTRACT

In this paper we analyze the succession process in SME family firms from Álava and Guipúzcoa. The existing literature regarding this process underlines the great importance of succession planning for the continuity of the family business, but shows that few companies really plan it with time enough. Thus, as new generations appear in the family business, it becomes more necessary to define clear rules of action on issues that will arise in the future and could cause problems. Through a qualitative analysis based on depth interviews on thirty Basque SMEs we have tried to deepen on their succession process to outline the keys to its success, and the main sources of conflict to which they had to face.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa familiar, sucesión

**KEYWORDS:** Family firm, succession process

### 1. INTRODUCCIÓN

La importancia de las empresas familiares en el tejido empresarial, tanto en el ámbito nacional como internacional, es fundamental<sup>2</sup> en cuanto a número de empresas, creación de empleo y riqueza. Así, según el Instituto de Empresa Familiar<sup>3</sup> (2009), en España hay más de 2,9 millones de empresas familiares. Esto supone

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación más amplio denominado *Análisis de las políticas de sucesión de las PYMES familiares vascas e influencia del género en este proceso*, que ha sido financiado por EMAKUNDE – Instituto Vasco de la Mujer y FESIDE.

<sup>2</sup> Según las fuentes consultadas, los datos sobre la importancia económica de las empresas familiares varían debido, fundamentalmente, como más adelante se explicará, a la carencia de una definición consensuada de empresa familiar y, a la falta de bases de datos que permitan obtener información sobre las empresas familiares.

<sup>3</sup> En adelante IEF.

que un 85% de las empresas españolas son familiares, representando el 75% del empleo privado (13,9 millones de trabajadores), el 59% de las exportaciones y el 70% del PIB.

En la Unión Europea, hay 17 millones de empresas familiares, que emplean a 100 millones de personas y suponen el 60% del tejido empresarial. Como dato que avala la importancia de estas empresas se considera que, de las 100 primeras empresas de la UE, el 25% son familiares (IEF, 2009).

En lo que respecta a Estados Unidos se estima que las empresas familiares suponen el 80% del total de empresas y generan el 50 % del empleo (IEF, 2009).

En el País Vasco, donde se enmarca este trabajo, la empresa familiar constituye también uno de los pilares de la economía, con un total de 115.000 negocios familiares (el 70% de las empresas vascas), que generan dos tercios del PIB vasco y el 80% del empleo privado (Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas, 2008).

No es de extrañar, por tanto, a la vista de la fuerte repercusión económica de la empresa familiar, que en los últimos años sea creciente el volumen de trabajos publicados sobre la empresa familiar y destaquen las distintas asociaciones profesionales que impulsan su investigación. Así, en 1986 surge en Estados Unidos el “*Family Firm Institute*”. En 1992 se crea en España el *Instituto de Empresa Familiar*, una asociación sin fines de lucro que trata de impulsar el reconocimiento e investigación de la empresa familiar a través de la agrupación de las empresas familiares y la creación de Cátedras de Empresa Familiar en las distintas universidades españolas. Asimismo, en 1997 se crea en Europa el “*European Group of Family Enterprises*”, compuesto por asociaciones europeas.

La sucesión en la propiedad y en la gestión es una de las cuestiones más abordadas en los distintos trabajos publicados en el ámbito de la empresa familiar (Basco, 2006) tanto en las publicaciones especializadas<sup>4</sup> como en las no especializadas. El interés por este tema se debe a la importancia que la sucesión tiene en la supervivencia de la empresa familiar. Sin embargo, en dichos trabajos se concluye, a menudo, que son todavía pocas las empresas familiares que se anticipan a ese hecho y planifican la sucesión (Barbeito *et al.*, 2005; SPRI, 2008; Maseda, 2009).

Por ello, en este trabajo pretendemos analizar cómo perciben las empresas familiares el hecho de la sucesión. Comenzaremos con una breve revisión de la literatura, en la que definiremos los rasgos que caracterizan a la empresa familiar pues no existe aún una definición universalmente aceptada sobre el concepto de empresa familiar. A continuación, estudiaremos la necesidad de planificar el proceso de sucesión y su complejidad, basándonos en estudios efectuados al respecto. En la tercera parte, presentaremos los resultados más relevantes de la investigación cualitativa efectuada para analizar cómo abordan las empresas familiares de Álava y Guipúzcoa el proceso de sucesión. Finalmente, expondremos las principales conclusiones de la investigación y las limitaciones del estudio.

## **2. EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO**

---

<sup>4</sup> Desde finales de la década de los ochenta la revista especializada “*Family Business Review*” agrupa trabajos de la empresa familiar, si bien también abundan estos trabajos en otras revistas relacionadas con la Administración y Dirección de Empresas.

Numerosos trabajos sobre la empresa familiar comienzan con la propia definición de este concepto, ya que no hay consenso entre las personas investigadoras para llegar a una definición integral y completa<sup>5</sup>, aunque sí hay dimensiones sobre las que se muestran de acuerdo: propiedad-dirección de los miembros de la familia, implicación familiar en el negocio y transferencia generacional (Handler, 1992; Cabrera-Suárez y García-Falcón, 1999; Chua *et al.*, 1999; Basco, 2006). Lo que hace a una empresa familiar única es la influencia de un grupo familiar en la propiedad, el gobierno, la dirección y la sucesión, así como en los objetivos, estrategias y estructura de la misma y la manera en que éstos se formulan y se implantan (Chua *et al.*, 1999; Cabrera, *et al.* 2005).

En España, Gallo (1997) y Galve (2002) definen la empresa familiar como aquélla en la que la propiedad y el control están en manos del grupo familiar y hay vocación de continuidad hacia generaciones futuras<sup>6</sup>. Por tanto, es empresa familiar aquélla en la que una o más familias poseen un porcentaje de propiedad que les permite ejercer el control de la misma y, a su vez, participan en los órganos de gobierno y gestión de dicha empresa (con miembros familiares en el Consejo de Administración y en el equipo de dirección).

En 2008, el “*European Group of Family Enterprises*” y la Junta del “*Family Business Network*” (FBN) consensuaron una definición de empresa familiar<sup>7</sup> de corte generalista, que ha sido adoptada por el Instituto de Empresa Familiar (IEF) en España. Así se considera que una compañía, independientemente del tamaño<sup>8</sup> que tenga, será familiar si:

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

---

<sup>5</sup> En este sentido, se puede ver la lista de definiciones en Neubauer y Lank (1999), Cabrera y García (1999), Uhlaner, (2005). También Shanker y Astrachan (1996) establecen una clasificación de las definiciones, distinguiendo entre “amplia”, “intermedia”, y “restrictiva o restringida”, según el grado de implicación familiar en el negocio.

Basco Rodrigo (2006) considera imprescindible llegar a una definición consensuada de empresa familiar para posteriormente crear un marco teórico sólido y que la empresa familiar pueda ser considerada como un campo independiente de estudio. Además de la definición de empresa familiar como objeto de estudio es necesario definir el campo como ámbito de estudio; es decir, establecer qué estudian los investigadores de la empresa familiar, definiendo cuáles son los parámetros de estudio que hacen diferente al campo de la empresa familiar del resto de campos y delimitando, consecuentemente, los límites entre uno y otros. Es primordial dar los pasos necesarios para crear el cuerpo teórico de la empresa familiar ya que, según este autor, la investigación de la empresa familiar se encuentra aún en un estado embrionario. La similitud del proceso evolutivo de la investigación en la empresa familiar con otros ámbitos del saber (similar, por ejemplo, al seguido por la Dirección Estratégica), la visión multidisciplinar sobre la que se está construyendo su estudio, la creación de una estructura entre asociaciones, revistas y congresos que permiten el intercambio de conocimiento, demuestran los avances que se han producido en un campo que está aún en nacimiento.

<sup>6</sup> Siguen un planteamiento restrictivo de empresa familiar.

<sup>7</sup> Todavía es pronto para establecer si esta definición supondrá el punto de partida de los trabajos que se desarrollen en el futuro sobre la empresa familiar, sin necesidad de que en cada uno de ellos sea necesario definir cuál es el concepto de empresa familiar objeto de estudio, como se viene realizando actualmente.

<sup>8</sup> Ha habido autores que en la definición de empresa familiar incluían el criterio del tamaño, identificando a las empresas familiares con empresas de pequeña dimensión. Sin embargo, se ha asumido que el tamaño no debe incluirse en su definición pues la existencia de grandes empresas familiares es un hecho real y destacable.

Por tanto, son tres las dimensiones que contribuyen a la definición de empresa familiar: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional (Cabrera y García, 1999). Estas dimensiones son las que, en gran medida, pueden explicar las complejidades de este tipo de organizaciones, muy distintas, a su vez, entre ellas. Además, una de las principales conclusiones de un estudio europeo es que la cultura de la persona fundadora está muy presente en el ADN de la empresa familiar, por lo que este podría ser otro de los rasgos que la caracterizan y diferencian del resto de empresas (Step Project for Family Enterprising, liderado por Babson College de EEUU y 10 escuelas de negocio, entre ellas, ESADE)<sup>9</sup>.

A efectos de este trabajo consideraremos empresa familiar *“aquella en la que una o más familias poseen un porcentaje de la propiedad que les permite ejercer el control y participar activamente y al más alto nivel en la gestión y gobierno de la misma, caracterizándose, además, por la vocación de continuidad”*.

### **3. LA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN: CUESTIÓN FUNDAMENTAL PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Se califica al proceso de sucesión como uno de los retos fundamentales al que deben hacer frente las empresas familiares. La sucesión y su falta de planificación son consideradas las principales causas de la mortandad de las empresas familiares. Las cifras hablan: el 70% de las empresas familiares desaparecen cuando se jubilan sus promotores. En la próxima década, 55.000 compañías vascas afrontarán su proceso de sucesión, afectando a 200.000 trabajadores (SPRI, 2008). Los estudiosos de la empresa familiar coinciden en señalar que uno de los factores más significativos que determina la continuidad de la empresa familiar de una generación a otra es el hecho de que esté previsto el proceso de sucesión; sin embargo, raramente lo está (Barbeito *et al.*, 2005; SPRI, 2008; Maseda, 2009). De una buena planificación depende, en gran parte, el éxito del tránsito generacional, pero lo habitual es que no se planifique la sucesión, dejando el futuro de la empresa familiar a merced de fallecimientos, enfermedades graves, accidentes, etc. que pueden producirse en cualquier momento (Ikei, 2008) comprometiendo seriamente la continuidad del negocio familiar.

El proceso de sucesión es complejo<sup>10</sup>, ya que exige abordar cuestiones muy diversas: económicas, legales, afectivas, familiares, personales, etc. Además, este proceso presenta diferencias según la generación en que se encuentre la empresa, no es lo mismo el paso de primera a segunda generación, de la segunda a la tercera y siguientes. La sucesión resulta más complicada, si cabe, a medida que van transcurriendo las generaciones. De hecho, distintos trabajos señalan que el porcentaje de empresas que va pasando a las sucesivas generaciones se reduce de forma considerable (Barbeito *et al.*, 2005; SPRI, 2008; Maseda, 2009). A este respecto, numerosas fuentes insisten en los bajos porcentajes de empresas familiares que llegan a la segunda generación (cerca del 35%- 40% únicamente) y sólo un 15% de empresas que llegan a la tercera (Leach *et al.*, 2006). Otro dato destacable es que muy pocas empresas familiares tienen planificada su sucesión. Así, según una encuesta del Programa PYME Familiar de las Cámaras de Comercio (2008) más del 80% de las empresas familiares españolas aún no tiene planificado el proceso de sucesión y el 43% de las personas propietarias de estas compañías no se ha planteado hacer testamento. El elevado porcentaje de empresas que no ha adoptado ningún

---

<sup>9</sup> [www.STEPPProject.org](http://www.STEPPProject.org)

<sup>10</sup> Más que en una empresa no familiar, precisamente por las peculiaridades propias de la empresa familiar. Además en las empresas familiares la sucesión se concibe como un proceso de por vida (Aronoff y Ward, 2000).





para proponer dicha planificación. Otra razón puede ser la falta de experiencia necesaria, tanto para liderar la planificación de la sucesión, como para abordar el reto de ponerse al frente del negocio.

Sin embargo, a pesar de la existencia de diferentes tipos de necesidades y temores, tanto por la parte a suceder como por la parte sucesora, es importante planificar cuando antes la sucesión, puesto que este proceso puede alargarse varios años y, además, pueden producirse eventos repentinos (muerte, enfermedades, accidentes...) que podrían hacer peligrar la continuidad de la empresa en manos de la familia.

Para ayudar a la planificación exitosa de la sucesión se han desarrollado últimamente numerosas iniciativas públicas y privadas en las.2(ra)8 se subraya la conveniencia de establecer un Protocolo que regule que el made las relaciones de la familia con elocio familiar.

El Protocolo es un documento escrito que surge del consenso de los familiares propietarios y de sus herederos

correspondientes a las provincias de Guipúzcoa (16) y Álava (14). La información se obtuvo durante los meses de noviembre, diciembre de 2008 y enero de 2009.

Dada la complejidad del objeto de estudio, la sucesión en la empresa familiar, decidimos emplear el método del caso como técnica cualitativa de análisis para la realización del trabajo empírico. Numerosos autores abogan por estudiar este fenómeno teniendo en cuenta los múltiples factores que pueden afectar al proceso sucesorio, por lo que nos parecía de suma importancia no obviar los matices y peculiaridades de cada empresa familiar analizada (Welsch, 1993; Handler, 1994; Sharma *et al.*, 1997; Cabrera y García, 2000). Así, el método del caso ha sido descrito como técnica útil cuando se trata de comprender situaciones en las que se plantean cuestiones del tipo cómo es, o por qué se produce un determinado acontecimiento contemporáneo (Cabrera y García, 2000). La heterogeneidad de las empresas familiares (por tamaño, sector de actividad, número de generaciones pasadas...), el entorno en el que han desarrollado su actividad, la complejidad de las relaciones de la familia empresaria son, entre otros, factores fundamentales para comprender las diferentes formas de abordar, e incluso de entender, el proceso sucesorio en la empresa familiar. Por tanto, en esta investigación no pretendemos buscar variables o relaciones causales, ni presentar resultados promedios, se trata, en esencia, de un estudio cualitativo. Únicamente perseguimos acercarnos a una realidad compleja desde diferentes perspectivas (la de la persona fundadora/predecesora y/o sucesora), para comprender cómo perciben y cómo viven las empresas familiares estudiadas el proceso sucesorio, intentando arrojar algo de luz respecto al mismo. De esta manera, realizaremos una primera aproximación a los posibles factores de éxito y a las principales fuentes de conflicto inherentes al proceso sucesorio de las empresas familiares alavesas y guipuzcoanas.

Para la selección de los casos a incluir en el estudio se consultó inicialmente la base de datos SABI, a fin de identificar las empresas familiares existentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), que hubieran tenido o estuvieran a punto de tener un proceso de sucesión. Dicha información se cruzó con la conseguida a través de nuestra experiencia, del Foro de Empresas Familiares de Álava, y la sugerida por contactos personales y profesionales sobre empresas familiares con alguna casuística especial, como por ejemplo que se tratara de una sociedad de primos, que el proceso de sucesión se estuviese discutiendo en ese momento particular, etc. Se confeccionó un listado de más de 200 empresas con las que se contactó telefónicamente para solicitar su colaboración en el estudio. Tras verificar que cumplían los requisitos para participar en la investigación (haber tenido o estar a punto de tener un proceso de sucesión, pertenecer a la CAPV y ser PYME con 10<sup>13</sup> ó más personas empleadas) y explicarles el objetivo del estudio, 60 empresas se prestaron a colaborar, aunque como se ha comentado, aquí sólo abordaremos las empresas de Álava y Guipúzcoa (30 empresas).

Para cada una de estas empresas se confeccionó una ficha técnica en la que se incluía, además de la información disponible en la base de datos mencionada, la recopilada tras consultar sus páginas web, así como informes, revistas, artículos de prensa y otros medios a nuestro alcance. Por tanto, además de la información que ofrecía cada empresa contábamos con información secundaria (conformada especialmente por datos objetivos).

---

<sup>13</sup> Se han excluido del estudio aquellas empresas familiares con menos de diez personas empleadas por considerarse microempresas que, en su mayor parte, son propiedad de personas individuales que ejercen su actividad en régimen de autónomos y en las que, a menudo, la aludida vocación de continuidad inherente a la empresa familiar no suele estar presente. Esto no significa que las microempresas no tengan relevancia en el desarrollo económico y social del ámbito geográfico estudiado, sino simplemente que no son objeto de estudio en esta investigación.

Para realizar el trabajo de campo y recabar la información necesaria se decidió emplear la entrevista en profundidad, considerada técnica idónea para explorar, más allá de lo superficial, hechos relacionados con actitudes, vivencias, percepciones o motivaciones que pueden afectar al fenómeno objeto de estudio (Trespacios *et al.*, 2005), como es el caso que nos ocupa. Se elaboró un cuestionario semiestructurado, con algunas preguntas muy concretas relativas a datos objetivos (número de empleados, cifra de negocios, etc.), que servirían paralelamente para verificar la actualización y validez de la información secundaria recopilada y como preguntas de control que nos permitieran eliminar aquellas entrevistas en las que la sospecha de falta de sinceridad a estas cuestiones pusiese en entredicho la fiabilidad del resto de la entrevista. En dicho cuestionario se incluyeron también preguntas muy amplias, tales como historia de la empresa, cómo se comenzó a tratar el proceso de sucesión y por qué, entre otras muchas cuestiones, con la finalidad de recoger la riqueza de matices y peculiaridades de cada caso estudiado. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas. Asimismo, se diseñó una tabla Excel en la que se procedió a la sistematización y organización de la información obtenida, completándola con la información secundaria. A continuación comentaremos algunos de los resultados más relevantes tras el análisis de dicha información.

## 5. RESULTADOS DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS PYMES FAMILIARES DE ÁLAVA Y GUIPÚZCOA

Estudiaremos en primer lugar, los motivos que llevaron a la descendencia de la familia, como posibles personas sucesoras, a escoger el negocio familiar para desarrollar su trabajo o las razones por las que no lo hicieron, así como su grado de satisfacción con la elección adoptada (puesto que la satisfacción, y consecuentemente, el grado de implicación parece ser un factor importante para lograr el éxito de la sucesión). En segundo lugar, analizaremos la vocación de continuidad de las empresas seleccionadas, estudiando cómo planifican el proceso de sucesión, o por qué motivos no lo hacen, a pesar de la importancia que normalmente se le atribuye para la supervivencia de la empresa familiar. En tercer lugar, nos centraremos en los motivos que las empresas estudiadas consideran como clave del éxito de su proceso sucesorio, así como las principales fuentes de conflicto. Por último, analizaremos algunos factores relacionados con el protocolo.

### FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO (Ámbito geográfico: Álava y Guipúzcoa. Población: PYMES familiares. N° casos estudiados: 30)

Personas entrevistadas	Sexo persona entrevistada	Edad persona entrevistada	N° personas empleadas	Sector <sup>14</sup> de actividad	Órganos de gobierno <sup>15</sup>	Generac <sup>16</sup>						
Sucesora o potencial sucesora 23	Hombres	22	<30	2	<50	23	Actividad industrial	12	Consejo administración	10	1ª	8 <sup>17</sup>
	Mujeres	8	30-55	19	50-150	5	Comercio	2	Comité dirección	8	2ª	10 <sup>18</sup>
Predecesora y sucesora			56-65	6	>150	2	Fabricación y comercial.	3	Consejo de familia	3	3ª	5 <sup>19</sup>
							Transporte	1				

<sup>14</sup> Una parte importante de los casos analizados corresponde a empresas industriales (12/30). Sin embargo, en el sector comercio sólo se han estudiado dos empresas, pues aunque hay un gran número de empresas familiares en este sector la mayoría tienen menos de 10 personas empleadas y fueron desestimadas por este hecho.

<sup>15</sup> Ninguna de las empresas estudiadas tenían un Comité de honor como tal, es decir, integrado por personas mayores que hayan salido de la empresa y de carácter consultivo. Sin embargo, en muchos de los casos estudiados, las personas predecesoras mayores, incluso con más de 80 años, seguían yendo a la empresa diariamente y aportaban su saber-hacer a las siguientes generaciones.

<sup>16</sup> Hace referencia a la generación en la que se haya la empresa en el momento del estudio.

<sup>17</sup> De los 8 casos estudiados, dos empresas ya tenían escogida a la persona que iba a suceder en la gestión; en el resto la segunda generación ya estaba trabajando en la empresa, incluso llevando en un caso la gestión, aunque todavía no se había traspasado la propiedad.

<sup>18</sup> En una de las empresas está planificada ya la sucesión, en otra empresa la madre (viuda del fundador) comparte la gestión con la hija, en otro caso, la tercera generación ya se ha incorporado a la empresa, aunque todavía es muy joven y no tiene ningún cargo de responsabilidad.

<sup>19</sup> Una de las empresas tiene ya incorporada la cuarta generación en la gestión del negocio, y se ha incluido en este grupo porque aún no se ha transferido la propiedad.

simultáneamente	2		>65	3	Hostelería, aliment. bebidas	5	Junta de socios	3	4ª	4
Fundadora	5				Construcción	4	Nada	10	5ª	3 <sup>20</sup>
					Servicios	3				

## 5.1. EL NEGOCIO FAMILIAR PERCIBIDO COMO VÍA DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

En general, el acceso a la empresa por parte de los distintos miembros de la familia (personas sucesoras o candidatas a serlo) ha sido decidido libremente por la persona afectada, por considerar que la empresa familiar le brindaba una oportunidad de desarrollo profesional y personal. También se observa que la formación realizada por las personas sucesoras ha sido una elección voluntaria, si bien es cierto que en diversos casos estaba relacionada con lo que habían vivido en casa, es decir, con el negocio familiar. En ese sentido, ha sido frecuente que en las familias hubiera poca separación entre la empresa y la familia, viviendo la persona sucesora, la empresa desde la infancia (ayudando, por ejemplo, en la empresa en época estival y vacaciones, participando en eventos familiares en los que se hablaba del negocio familiar, etc.).

No obstante, ha habido algún caso, en que se ha recomendado a alguna persona sucesora que desarrollaba su actividad profesional fuera de la empresa que se incorporase al negocio familiar, y aunque en principio les costó tomar la decisión, se mostraban, finalmente, plenamente satisfechas. Así, hay un caso concreto de una persona joven, con una formación superior especializada en el ámbito de la empresa, y con una gran proyección de futuro (trabajando en una prestigiosa empresa multinacional en puestos de dirección), cuyo predecesor insistía continuamente en su deseo de que se incorporase al negocio familiar y que fuera esta persona quien tuviese el control del mismo en el futuro, aun cuando existía otro hermano que estaba ya en la empresa y una hermana que estaba estudiando (siguiendo el consejo paterno) Administración de Empresas para incorporarse a la misma.

Respecto a las razones por las que algunas de las personas sucesoras no se han implicado en la gestión del negocio, la respuesta que ha primado ha sido que han escogido otros caminos, siguiendo la formación realizada. Así, en muchos casos se alude a motivos vocacionales que no tienen relación con el negocio familiar (arquitectura, medicina, enseñanza...). En otras ocasiones parece que estas personas han dado prioridad a sus preferencias personales (por ejemplo, madres, esposas, hermanas que se han decantado por el cuidado de la familia frente al trabajo en el negocio familiar, incluso después de haber estado trabajando en él). Sin embargo, estas respuestas no fueron dadas por las personas afectadas, sino por la persona entrevistada que sí estaba implicada en el negocio. Por tanto, se requeriría ahondar en esta cuestión preguntando directamente a las personas que no participan en el negocio.

Respecto a cómo se ha desarrollado la carrera profesional de las personas sucesoras en el negocio familiar se constata que todas las personas entrevistadas en Álava y Guipúzcoa están ocupando ya puestos de responsabilidad en sus empresas. No obstante, la forma de acceder a los puestos de dirección variaba en función de la edad de entrada en la empresa y su tipo de formación.

Las personas que entraron en la empresa a edad temprana, en su mayoría sin una formación específica, han desarrollado todo tipo de actividades en la empresa (habitualmente empezando desde los puestos más bajos de la

<sup>20</sup> Dos de las empresas en quinta generación pertenecen al sector de alimentación.

escala profesional) hasta ocupar en la actualidad cargos directivos. En estos casos, la formación la han obtenido mientras estaban en la empresa, haciendo cursos específicos y/o a través de la propia experiencia. En definitiva, su acceso a la dirección ha sido paulatino, a medida que transcurría el tiempo y se consolidaba su validez. Por otra parte, parece constatar una mayor tendencia a rodearse de personal especializado en determinadas áreas, como la dirección financiera, no sólo por razones de continuidad, sino también por la dificultad percibida por la persona sucesora para hacerse cargo de responsabilidades excesivamente técnicas. Este hecho parece evidenciar un cierto reconocimiento de las propias limitaciones formativas para el desarrollo de cargos excesivamente técnicos o que requieran conocimientos muy complejos y, por tanto, difíciles de adquirir mediante la práctica.

Por otro lado, aquellas personas que entraron en la empresa con una edad más avanzada, lo hicieron generalmente con una formación superior, y accedieron directamente o de forma muy rápida a cargos directivos. Esta parece ser una tendencia creciente en las dos últimas décadas en las empresas estudiadas.

En lo concerniente al grado de satisfacción, en general, la mayoría de las personas sucesoras entrevistadas declaraban estar bastante satisfechas con la actividad que realizaban en el negocio familiar. En aquellos casos en que se mencionaban posibles motivos de insatisfacción relataron la falta de separación entre vida profesional y familiar (aunque otras lo percibían como una ventaja), la fuerte implicación que exige la empresa familiar (“dedicación 24 horas al día y 365 días al año”, aunque esto fue mencionado particularmente en negocios del sector de hostelería y transporte) y la falta de consideración social, sobre todo, por el círculo de amistades ya que consideraban que estas personas “siempre lo habían tenido muy fácil”, entre otros.

Con relación a las personas herederas pero que han elegido otras vías alternativas al negocio familiar, parece igualmente que estaban satisfechas con su elección personal, y que no se planteaban siquiera cambiar su actividad actual por entrar en la empresa familiar. No obstante, hay que matizar que esta respuesta la proporcionaba la persona entrevistada e implicada en el negocio, no la que estaba fuera de él, por lo que tal respuesta podría estar sesgada.

Las personas entrevistadas, en general, no han percibido reticencias por parte del resto del personal a trabajar en la empresa sólo por pertenecer a la familia empresaria. En los pocos casos en los que se han podido percibir reticencias, indican que fue al principio y subrayan que con el tiempo se han olvidado al haber demostrado su capacidad para llevar adelante la empresa.

Como conclusión que sintetiza las argumentaciones precedentes podemos decir que, en general, las personas sucesoras que se han incorporado a la empresa familiar lo han hecho principalmente porque estimaban que la empresa familiar era una buena opción para desarrollar sus capacidades personales y profesionales.

## **5.2. LA VOCACIÓN CONTINUISTA DEL NEGOCIO FAMILIAR**

Como se ha mencionado previamente, uno de los rasgos característicos de la empresa familiar es la vocación continuista de la propiedad y de la gestión en manos de la familia. En este sentido, todas las empresas analizadas han mostrado claramente dicha vocación. En algunos casos, las personas entrevistadas, han referido que “a no ser que se ponga sobre la mesa una oferta económica muy importante su voluntad es seguir con el negocio en manos de la familia”. En otros casos hemos percibido la presencia de un cierto “deber moral para con la familia y con la continuidad del propio negocio”, a pesar de que la persona entrevistada declaraba haber accedido libremente a la empresa y a la sucesión. En este sentido, se observa la existencia de lo que en Dirección

Estratégica se denomina “barreras emocionales de salida” del negocio (Porter, 1982; Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007). Así mismo, la idea de que la cultura de la persona fundadora está en el ADN de la empresa,<sup>21</sup> parece estar también relacionada con esa especie de deber moral presente en algunas personas de la generación sucesora.

El tipo de soluciones adoptadas para garantizar la continuidad en las empresas analizadas de la tercera generación y siguientes cuando aumentaba el número de troncos familiares, a veces, con intereses personales y empresariales contrapuestos. En la mayor parte de los casos analizados de la tercera generación y siguientes la tendencia ha sido a cortar ramas, de forma que sólo quedara un núcleo familiar en la empresa. Por ello, aunque podrían encontrarse en lo que se denomina “sociedad de primos”, la realidad parece demostrar que esa forma de empresa familiar apenas existe. Por otra parte, aunque se ha observado en algunas de las empresas estudiadas la existencia de miembros de otras ramas familiares, éstos no ocupaban cargos de responsabilidad, ni estaba previsto que lo hicieran en el futuro.

Una de las fórmulas adoptadas para reducir los troncos familiares ha sido llegar a acuerdos con los distintos troncos familiares para adquirir su parte del capital y que fuera una única rama la que siguiera al frente del negocio. En la mayoría de estos casos se realizó la valoración de la empresa (normalmente recurriendo a expertos ajenos a la empresa), para posteriormente remunerar de forma equitativa a aquella parte de la familia que no continuaba en el negocio, intentando simultáneamente buscar la satisfacción de todas las partes implicadas. Nos llamó especialmente la atención la solución aportada por una empresa para garantizar la continuidad y la satisfacción de las dos ramas implicadas, ya que la existencia de conflictos entre ambas dificultaba sobremedida la gestión. Dicha solución consistía en que una de las ramas realizaba la valoración del negocio y la otra rama decidía si se quedaba o no con el mismo. Esto implicaba una valoración tremendamente ajustada o adecuada a la realidad del mercado, ya que si el precio era bajo, la otra parte podría decidir quedarse con el negocio y si era excesivamente elevado tenía el derecho a renunciar y cobrar dicho precio.

La vocación continuista, se vislumbra, también en algunos de los casos recogidos por el hecho de que cuando las personas sucesoras no tenían formación específica en el ámbito empresarial o no había capacidad para abarcar los distintos cargos de responsabilidad entre los miembros de la familia, apostaban por una gestión profesional, combinando personal directivo ajeno a la familia y de la propia familia, aunque el control del negocio siempre se mantenía en manos de la familia. Considerando que algunas de las empresas estudiadas ya contaban con un protocolo en el que normalmente se establecían claramente las condiciones de acceso a los puestos de dirección (tener formación superior adecuada al cargo y haber trabajado un tiempo en otras empresas similares, como requisitos más comunes), podemos pensar que las nuevas incorporaciones de siguientes generaciones no sólo facilitarían la sucesión en sí, sino que también contribuirán a la mayor supervivencia de las empresas familiares. Por otra parte, también se han detectado casos de empresas que en alguna ocasión se habían planteado la posibilidad de dejar la gestión en manos de profesionales y que lo habían descartado. Entre las razones señaladas se encontraban el no considerarlo necesario por tratarse de empresas pequeñas, la dificultad para encontrar a alguien que encajase en la cultura y modo de trabajar así como para entender el negocio familiar.

---

<sup>21</sup> [www.STEPPProject.org](http://www.STEPPProject.org)

Con relación a la posibilidad de diversificar el negocio para facilitar el reparto entre la descendencia, en general, se observa que las empresas analizadas no se han planteado la segregación o división del negocio familiar para repartirlo entre las personas sucesoras. Tampoco parecen haber hecho un esfuerzo por diversificar sus negocios pensando en la siguiente generación. No obstante, alguna empresa conforme ha ido creciendo, ha diversificado o abierto nuevas sedes (aunque son casos aislados). Este crecimiento podría facilitar la división del negocio en caso de conflicto familiar pero, a pesar de ello, en todos los casos estudiados las personas entrevistadas, percibían la empresa como “un todo indivisible”.

### **5.3. EL PROCESO DE SUCESIÓN: FACTORES DE ÉXITO Y FUENTES DE CONFLICTO**

Cabe destacar que algunas de las empresas con procesos de sucesión conflictivos (por número de troncos implicados en la sucesión, sectores particularmente afectados por la crisis, relaciones familiares especialmente conflictivas etc.) rechazaron participar en la investigación.

Todos los casos analizados declaraban que la sucesión ha sido o prevén que será exitosa. Por tanto, los casos que aquí presentamos no responden a la realidad de las empresas familiares, con un alto índice de mortandad como ya se ha indicado. No obstante, el interés de esta investigación radica, precisamente, en tratar de identificar los factores que han podido contribuir al éxito del proceso de sucesión, que es considerado prioritario para la supervivencia o continuidad de esta tipología de empresas.

#### **Factores de éxito**

Entre los motivos de éxito alegados por las empresas analizadas cabría destacar los siguientes:

**1) Libertad de decisión por parte del posible sucesor/a:** La mayoría de las personas sucesoras estudiadas afirmaron que la decisión fue totalmente libre, exenta, por tanto, de condicionantes e imposiciones por parte del resto de miembros de la familia. Además, las personas entrevistadas se mostraban bastante satisfechas e identificadas con la empresa familiar, así como implicadas en su gestión.

**2) La buena sintonía familiar** (salvo alguna excepción), generalmente acompañada de momentos de calma familiar y buen momento para el negocio familiar. Es decir, algunos de los casos estudiados referían que no veían motivos para que la sucesión no fuese exitosa porque se llevaban bien entre los hermanos/as o porque ya estaba prácticamente planificada la sucesión e incluso quién sería la persona o personas sucesoras. Por ejemplo, este tipo de razones fueron expuestas en algunos casos en los que hermanos que trabajaban en la empresa convivían aún con los padres, o sólo había una persona de la siguiente generación en el negocio familiar y el resto trabajaban en otras empresas, y/o no había cónyuges y/o la sucesión se veía aún muy lejana. No obstante, aunque algunas de las personas entrevistadas eran conscientes de que esta situación podría cambiar a futuro, otros la intuían como duradera, en contra de lo que la evidencia empírica parece mostrar.

**3) La planificación de la sucesión y el consenso en la elección de la persona sucesora:** Varias empresas analizadas sostenían que el éxito se debía primordialmente a que se había planificado la sucesión y la elección se había basado en la mayor implicación y/o preparación de la persona sucesora, si bien cabe matizar esta argumentación. Si la sucesión no se produce de manera forzada (muerte repentina de la persona predecesora, enfermedad grave, etc.), la elección de la persona sucesora tiende a realizarse de forma consensuada entre quienes ya están trabajando en la empresa. Así, quien más tiempo lleva en la empresa ha podido mostrar mayor implicación, independientemente de su formación. En algunos de estos casos, personas sin una formación

empresarial concreta, han tenido que demostrar a la generación anterior y a la suya propia (mediante su trabajo y su formación posterior), que, efectivamente, eran las adecuadas para seguir gestionando la empresa. En otras ocasiones, han sido las personas más cualificadas quienes directamente han accedido a puestos de responsabilidad, pese a llevar menos tiempo en la empresa que sus hermanos o hermanas o incluso estar fuera de ella. Si la sucesión es forzada (sin planificación previa) son las circunstancias las que determinan la elección de la persona sucesora. Así, en algunos casos de fallecimiento repentino, en los que no había descendientes con edad suficiente, la persona sucesora ha sido la pareja de la persona fallecida. Cuando había descendientes en edad suficiente, tanto si trabajaban en la empresa como si no lo hacían, estas personas fueron quienes, a partir de ese momento, se encargaron de la gestión de la empresa (aun cuando la propiedad permaneciera en manos del cónyuge viudo). Lo que viene a ratificar la aludida existencia de una especie de “deber moral”, tendente a garantizar la continuidad del negocio familiar.

**4) La transparencia y comunicación** entre los miembros de la familia: Aunque el diálogo es fundamental en la gestión de las empresas familiares, las personas entrevistadas manifestaban que el proceso de sucesión ayudaba a establecer cauces de comunicación y diálogo, y a que las diferentes partes implicadas expusieran sus puntos de vista y aspiraciones personales en relación con el negocio familiar. Asimismo, este proceso había servido, según alguna de las personas entrevistadas, para clarificar posturas y malos entendidos, lo que no implicaba que no hubiera habido discusiones durante el proceso de planificación de la sucesión.

**5) La facilitación de la gestión del negocio:** Aun cuando trabajen varios hermanos/as o familiares en la empresa se tiende a nombrar una única persona sucesora en lo que a gestión compete, asignándole incluso un mayor porcentaje en la propiedad para favorecer la gestión y gobierno del negocio. En este sentido, se ha observado un caso concreto de dos descendientes –hermano/hermana- que compartían al 50% la propiedad, pero que ostentaban el 52% y 48%, respectivamente, en el ámbito de la gestión. De hecho, algunos autores sostienen que el reparto al 50% puede dificultar la gestión empresarial (Negreira y Negreira, 2007). Otra alternativa empleada por algunas empresas ha sido la de la gestión compartida y consensuada, especialmente entre hermanos y hermanas, si bien esta parece ser una fórmula actual, sobre todo, en procesos de sucesión no concluidos (es decir, la idea de la persona predecesora es que los hijos e hijas que trabajan en la empresa compartan la propiedad y la gestión a partes iguales). El éxito de esta forma de gestión podría radicar en la mayor implicación de cada miembro de la familia en el área que resulta de su principal interés (por formación, capacidad, vocación, gustos personales, etc.), pues aparentemente las personas sucesoras se mostraban plenamente satisfechas con esta fórmula.

**6) La reducción del número de troncos y familiares implicados en el negocio familiar:** En general se ha percibido como más sencillo, y con mayor probabilidad de éxito, el proceso de sucesión cuando el número de troncos implicados era único. Así mismo, parece relevante el número de personas que pueden ser sucesoras y la primogenitura. En este sentido, cuando en el negocio familiar únicamente trabajaba un descendiente (y el resto, si los había, se habían inclinado por otras opciones profesionales) parecía evidente que la persona implicada en la empresa debía ser la sucesora (ésta era la respuesta obtenida, tanto cuando el entrevistado era la persona a suceder como si era la sucesora). Por otra parte, se observa que la primogenitura es todavía aceptada como algo natural por el resto de miembros familiares a la hora de escoger a la persona sucesora, sobre todo, si el primogénito es varón.

**7) La sucesión paulatina:** La sucesión es vista, no tanto como un acto aislado en la vida de la empresa familiar, sino más bien como **un proceso** que se desarrolla secuencialmente y a lo largo de un período de tiempo relativamente amplio. En opinión de las personas sucesoras, el que la sucesión se haya realizado de forma paulatina, dejando el predecesor poco a poco la batuta y no de un día para otro, ha contribuido a que la sucesión fuera exitosa. En los casos en los que la persona fundadora decidía de forma voluntaria dejar la gestión de la empresa en manos de la siguiente generación, el tiempo medio que duraba este proceso de “gestión compartida” solía oscilar un mínimo de tres a cinco años en las empresas estudiadas. Durante ese tiempo las dos generaciones trabajaron “codo con codo” y, posteriormente, la generación saliente fue dejando paulatinamente la gerencia, acudiendo, no obstante, a diario a la empresa en la mayoría de los casos estudiados. Este comportamiento del predecesor no parecía obedecer a una falta de confianza en la capacidad de sus descendientes para llevar adecuadamente el negocio, o por lo menos no lo expresaron formalmente, sino más bien a su satisfacción y necesidad personal de seguir vinculado a la empresa. Aunque este comportamiento ha sido catalogado como fuente de conflicto, como analizaremos posteriormente, algunas de las personas sucesoras consideraban este hecho como un aspecto que afectaba positivamente a la actividad de la empresa, por ejemplo, a la imagen que proyectaba la figura del predecesor sobre los clientes. Además, el conocimiento integral de esta figura de todo el negocio permitía a las personas sucesoras considerarla como un referente en caso de precisar consejo ante decisiones relevantes, lo que les transmitía confianza y tranquilidad ante el nuevo reto de dirigir el negocio familiar. Incluso, a la persona predecesora se le atribuyó en varios casos el carácter de agente mediador ante conflictos o discordancia de opinión entre las personas sucesoras.

### **Fuentes de conflicto**

En cuanto a si se produjeron o se preveían conflictos graves que pusieran en peligro el proceso de sucesión y el éxito de la misma, la mayoría respondieron que no y que no eran previsibles. Ello no significa, añadían, que no hayan existido problemas y discusiones entre los miembros de la familia al abordar este tema.

Al analizar las razones por las que había habido problemas en la sucesión aparecen factores muy diversos, entre los que destacan:

**1) Las luchas de poder por la gestión y propiedad de la empresa de las partes implicadas.** Este tipo de conflictos ha sido referido por las personas entrevistadas principalmente en el pasado de la empresa, debido a la existencia de demasiadas ramas aspirantes a la sucesión y con intereses contrapuestos. Tal y como se ha comentado, la forma de solventar este conflicto y garantizar la supervivencia de la empresa ha sido en los casos estudiados cortar ramas y dejar la gestión del negocio familiar en una única familia.

**2) La existencia de cónyuges en el negocio o de otros familiares** (cuñados/as, primos/as, sobrinos/as, nietos/as...) parece no percibirse como positivo y de cara a futuro existe una tendencia a evitarse. De hecho, la existencia de cónyuges en el negocio familiar ha sido descrita por varias personas entrevistadas como la principal fuente de conflictos. Para aminorar el peligro que puede representar la existencia de cónyuges en la propiedad de la empresa existe una tendencia creciente a aconsejar la separación de bienes, y prohibir la entrada de cónyuges en la empresa, de forma especial, en aquéllas que cuentan con protocolo. Así, la continuidad del negocio únicamente puede producirse vía descendientes directos. Por otra parte, algunos entrevistados refirieron que la empresa familiar no debe convertirse, bajo ningún concepto, en refugio de los miembros de la familia. En función del sector, el número de miembros de la familia que trabajan en la empresa es variable siendo, en

general, mayor en el caso de empresas del sector de la hostelería y del comercio. En estos sectores, además, es más frecuente encontrar a cónyuges o miembros de otros núcleos familiares debido a la amplitud de horarios de apertura al público y a los picos estacionales de la demanda (tanto en franjas horarias, como en días de la semana -festivos- o épocas del año -época estival/rebajas-). Estas personas argumentaban que era difícil acceder a personal cualificado y de confianza dispuesto a trabajar en estas particulares condiciones.

**3) Distintas ideas de lo que debe hacerse con el futuro de la empresa,** es decir, con las diferentes opciones estratégicas: crecimiento, internacionalización, venta del negocio, entrada de socios no familiares, etc. En algunos casos se ha contemplado por parte del predecesor su voluntad implícita o explícita de que se siga una determinada línea de actuación, para evitar la generación de problemas.

**4) El retraso en la cesión real de la gestión y control del negocio.** Se han dado casos en los que habiéndose producido legalmente la sucesión no lo ha sido de facto, produciéndose un retraso en la entrega del control de la empresa. Las razones por las que se retrasa la sucesión están vinculadas con el deseo de la persona a suceder de seguir al mando del negocio. De hecho, varias personas sucesoras han transmitido que a los predecesores les costaba ceder el control. En relación con este hecho se confirma que la persona a suceder piensa que está claramente encauzada la sucesión y, sin embargo, la nueva generación no tiene claro que ya se haya delegado la gestión. Esto pone en evidencia que el proceso de sucesión es visto de distinta forma según quién sea la persona entrevistada, siendo en general más positiva la visión de los predecesores. Este resultado está en consonancia con los hallazgos de otros estudios (Cabrera, 2007; Handler, 1989).

**5) El género de las personas sucesoras y los roles asociados al mismo.** Parece constatar una mayor conflictividad cuando las personas sucesoras son varones que cuando existe un único varón y el resto son mujeres. En este sentido, los resultados confirman los hallazgos de otros estudios (Cabrera y García, 2000) que fundamentan la menor rivalidad en la asignación tradicional de diferentes roles en función del género. La discriminación a favor del varón en la asunción de responsabilidades del negocio familiar se ve como un hecho natural por parte de las hermanas ya que éstas tienden a priorizar su vida personal y familiar sobre la profesional.

**6) La falta de planificación del proceso de sucesión.** Aunque la mayoría de las empresas analizadas no lo han indicado en su caso concreto, en algunos casos lo referían como una fuente de conflicto, especialmente cuando había además diversos troncos familiares.

Ante la pregunta de por qué siendo tan importante la planificación de la sucesión, algunas empresas no lo hacen, las personas entrevistadas coinciden en afirmar que es debido a que la generación saliente no está dispuesta a ceder el control y la entrante no desea abordar ese tema, entre otras cosas porque entiende que la sucesión llegará probablemente como consecuencia de un hecho natural doloroso que no quiere imaginar. En otros casos, comentaban que la rutina diaria hace que se posponga la planificación de la sucesión por no considerarlo prioritario o, simplemente, no se aborda porque la generación entrante considera que la iniciativa debe partir de la generación saliente. En ocasiones, las personas entrevistadas han vinculado la planificación de la sucesión a la existencia de un protocolo y, en ese caso, han hecho mención a que, al no asegurar el protocolo el éxito de la sucesión, es mejor relegar su redacción a cuando sea estrictamente necesario.

En algunos casos, se han adoptado medidas para facilitar la resolución de problemas y conflictos surgidos en la sucesión o que puedan surgir a posteriori entre las personas sucesoras, incluyendo mediadores ajenos a la familia en el Consejo de Administración y en un caso concreto se aludía al nombramiento de un albacea. Sin embargo, las empresas que han optado por estas fórmulas son realmente escasas. La fórmula aconsejada para evitar o en su caso reducir los conflictos inherentes a la sucesión es la elaboración de un protocolo familiar, o al menos planificar adecuadamente el proceso de sucesión. No obstante, la impresión que obtuvimos en algunos casos es que otorgaban poca importancia a la planificación de la sucesión y menos aún si cabe a la realización de un protocolo, considerando que su caso era muy sencillo y que no requería atenciones especiales.

### **El protocolo: herramienta para reducir los conflictos y realizar una sucesión ordenada**

Desde las instituciones como la SPRI, Cámaras de Comercio, entidades financieras, etc. se está haciendo un considerable esfuerzo para impulsar la realización de protocolos que faciliten la supervivencia de las empresas familiares. Aunque la mayoría de las empresas no tienen protocolo, en este trabajo se ha hecho un esfuerzo por intentar contactar con un número suficiente de empresas que lo tuvieran. Así, en nuestro estudio 13 de las 30 empresas analizadas sí tenían un protocolo y 2 estaban en proceso de realización del mismo. De las que no lo tenían, en ocasiones, ni siquiera sabían qué era y, al explicárselo, algunas personas se plantearon la conveniencia de su realización. En cualquier caso, la investigación realizada permite sostener que las personas entrevistadas apuntan que lo importante y complicado es todo el proceso de redacción del protocolo porque hace reflexionar sobre la propia complejidad de la sucesión y del negocio. Por eso, las empresas entrevistadas con protocolo, o en proceso de redacción, recomendaban hacerlo en tiempos de paz familiar y “considerarlo más como un medio que como un fin en sí mismo”, es decir, como una herramienta facilitadora de la continuidad de la empresa pero que no garantiza el éxito del proceso sucesorio. Una prueba de la complejidad del proceso es la duración del mismo y el hecho de que algunas empresas han preferido no recibirnos en estos momentos precisamente porque estaban redactando el protocolo, lo que conlleva tratar aspectos muy delicados y familiares que no desean difundir. De hecho, se aconseja, la presencia de personal ajeno a la empresa y actualmente, desde entidades como la SPRI, se subvenciona la contratación de empresas consultoras expertas en estos temas. En este sentido, conviene subrayar que la mayor parte de las empresas con protocolo lo habían hecho por tener conocimiento de su existencia a través de cursos, jornadas, etc. impulsados desde la Administración.

Al igual que con la planificación de la sucesión se insiste por parte de las empresas estudiadas en que el protocolo es más necesario para aquellas empresas en las que haya varios troncos familiares o se prevean conflictos en la sucesión. Numerosas personas entrevistadas no lo veían necesario en su empresa, por estimar que se trataba de una “sucesión sencilla de padres a hijos y con buena sintonía familiar”.

## **6. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

En varios de los casos analizados se observa que las empresas parecen no otorgar demasiada importancia a la sucesión, especialmente en el paso de la primera a la segunda generación, por estimarla sencilla y, porque se tiende a pensar que la buena sintonía familiar existente en el presente se mantendrá en el futuro. Sin embargo, a medida que van apareciendo nuevas generaciones en la empresa se hace más necesario tener unas reglas de actuación perfectamente definidas respecto a temas que irán surgiendo en el futuro y serán origen de problemas: acceso, permanencia, salida de la empresa, acceso a puestos de responsabilidad, etc. La situación de la empresa familiar va complicándose paulatinamente, siendo más sencilla en sociedades de hermanos/as solteros/as, se

complica con los matrimonios, y todavía más en sociedades de primos con culturas, valores, intereses distintos y, en definitiva, cada vez menor grado de tolerancia. Lo que hace recomendable la planificación de la sucesión y la redacción de protocolos, si se quiere asegurar la continuidad de la empresa. Para evitar o erradicar algunos de estos problemas que van surgiendo en las distintas generaciones, las empresas analizadas han optado por eliminar ramas familiares, evitar la entrada de cónyuges en el negocio al ser considerados una de las principales fuentes de conflicto o elegir de forma consensuada a la persona sucesora. En este sentido, sigue habiendo una preferencia por una única persona sucesora y por la primogenitura, especialmente si el descendiente mayor es varón, lo que además tiende a ser aceptado de buen grado por el resto de descendientes, sobre todo si son hermanas, observándose así mayor rivalidad cuando los posibles herederos y sucesores son varones.

Otra conclusión es que, para favorecer la continuidad de la empresa familiar, la persona sucesora debe haber elegido libremente trabajar en la misma y debe sentirse identificada e implicada en la actividad que desarrolla. Es conveniente, además, intentar facilitar la gobernabilidad de la empresa y establecer cauces de comunicación fluidos para que todas las partes implicadas perciban que sus voces son escuchadas y sus deseos tenidos en cuenta, aunque siempre dando prioridad a la continuidad del negocio. Por último, otra clave del éxito parece encontrarse en que la sucesión se haga, en la medida de lo posible, de forma paulatina pero sin que el predecesor se resista a ceder el control llegado el momento.

Respecto a las limitaciones del estudio, la principal es que no se pueden hacer extrapolaciones al resto de la población de PYMES de Álava y Guipúzcoa por haberse empleado una técnica cualitativa. Además, aquí no están representados casos de empresas en los que la sucesión ha sido un fracaso, lo que puede reflejar unos resultados excesivamente optimistas. En este sentido, somos conscientes de que esta respuesta no habría sido la misma si las entrevistas se hubieran realizado en empresas que han dejado de ser familiares o han desaparecido en el pasado, probablemente, por los problemas inherentes a la sucesión.

## **BIBLIOGRAFIA**

AMAT, J. M. (2004): *La sucesión en la empresa familiar*, Deusto Ediciones, Barcelona.

AMAT, J. M. (2007): *El protocolo familiar: la experiencia de una década*. Deusto, Colección Instituto de la Empresa Familiar.

ARAGÓN, C.; ITURRIOZ, C.; ARANGUREN, M. J. y OLARTE, F. J. (2005): *La empresa familiar en Guipúzcoa*, Fundación Antonio Aranzabal, Cámara de Guipúzcoa y Universidad de Deusto-San Sebastián.

ARONOFF, C.G. y WARD, J. L. (2000): *La sucesión en la empresa familiar: un nuevo líder, un nuevo héroe*, México, McGraw-Hill.

AROSA, B. y MASEDA, A. (2006): "Características y estructura de gobierno de la empresa familiar", *Revista AECA*, n. 74, pp. 41-44.

BARBEITO, S., GUILLÉN, E., DOMÍNGUEZ, G., y MARTÍNEZ, M. (2004): "Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar", *Boletín Económico del ICE*, n. 2821, pp. 27-38.

BARBEITO, S., GUILLÉN, E., MARTÍNEZ, M. y DOMÍNGUEZ, G. (2006a): "El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas", *Revista Galega de Economía*, vol. 15, n. 2.

BARBEITO, S., GUILLÉN, E., MARTÍNEZ, M. y DOMÍNGUEZ, G. (2006b): "Importancia de algunas características relevantes de los sucesores en las empresas familiares gallegas", *Boletín Económico del ICE*, n. 2884, pp. 43-54.

BARBEITO, S., MARTÍNEZ, M y GUILLEN, E. (2005): "La planificación del proceso de sucesión en la empresa familiar gallega". Ponencia presentada a la XIC Reunión Anual de ASEPELT, Badajoz, 2005. Publicada en <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/index.html>.

BASCO RODRIGO, J. T. (2006): "La investigación en la empresa familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, n.1, pp.33-54.

- BERGLAS, S. (2009): "Cuando el fundador de la empresa no quiere jubilarse (y no lo reconoce)", *Harvard Business Review*, Vol. 87, n. 1, pp. 24-35.
- CABRERA SUÁREZ, M. K. (1998): *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. (Tesis doctoral), Las Palmas de Gran Canaria.
- CABRERA SUÁREZ, M. K. (2005): "Leadership transfer and the successor's development in the family firm", *The Leadership Quarterly*, 16, pp.71-96.
- CABRERA SUÁREZ, M. K. y GARCÍA FALCÓN, J. M. (1999): "La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n.1, pp. 7-30.
- CABRERA SUÁREZ, M. K. y GARCÍA FALCÓN, J. M. (2000): "Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, mayo-agosto (6), pp. 187-212.
- CABRERA SUÁREZ, M. K. y SANTANA MARTÍN, D. J. (2007): "Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor", Ayala Calvo, J. Calvo y grupo de investigación FEDRA: *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, pp. 1258- 1275.
- CABRERA SUÁREZ, M. K., DÉNIZ DÉNIZ, M. C y SANTANA MARTÍN, D. J. (2005): "Responsabilidad social corporativa y empresa familiar", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, n. 4, pp. 43-58.
- CABRERA, M. K.; GARCÍA ALMEIDA, D. (2000): "La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del sucesor en la empresa familiar", *Esic Market*, mayo-agosto, pp. 47-57.
- CARLOCK, R. S. WARD, J., APARICIO, M. E. (2002): *La planificación estratégica de la familia empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- CHUA, J.; CHRISMAN, J. y SHARMA, P. (1999): "Defining the family business by behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, pp. 19-39.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME (2008): *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Ministerio de Economía, Madrid, 6ª edición.
- ELKARGI (2008): "Crece el interés de las empresas familiares vascas por planificar su sucesión", *Nota de prensa del 1 de julio de 2008*, [www.elkargi.es](http://www.elkargi.es).
- FERNÁNDEZ ORTIZ, R.; CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, J. I.; FERNÁNDEZ LOSA, N. (2006); "Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad" *Cuadernos de Gestión*, vol. 6. n. 1, pp. 63-80.
- FORO DE EMPRESA FAMILIAR DE LAS CÁMARAS VASCAS (2008): *Manual de Empresa Familiar*.
- FUENTES RAMÍREZ, J. (2007): *De padres a hijos: El proceso de sucesión en la empresa familiar*, Ed. Pirámide.
- GALLO, M. A. (1997): *La empresa familiar*; Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- GALLO, M. A. (2000): *El gobierno de la empresa familiar*. La Caixa.
- GALLO, M. A. (2004): "The Family Business and Its Social Responsibilities", *Family Business Review*, n. 17, pp. 135-149.
- GALLO, M. A. y AMAT, J. M. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ed. Deusto, Barcelona.
- GALVE GÓRRIZ, C. (2002): "Propiedad y gobierno: la empresa familiar", *Ekonomiaz*, n. 50, 2º cuatrimestre.
- GRANT, R. M. (2006): *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Edit. Thomson Civitas, 5ª edición, Madrid.
- GUERRAS, L. A. y NAVAS, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Edit. Thomson-Civitas, 4ª edición, Madrid.
- HABERMAN, H. DANES, S.M. (2007), "Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application", *Family Business Review*, jun, vol. 20, n. 2, pp.163-184.
- HANDLER, W.C. (1989): *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI Dissertation Services.
- HANDLER, W.C. (1992): "The Succession Experience of the Next Generation", *Family Business Review*, vol. 5, pp. 283-307.
- HANDLER, W.C. (1994), "Succession in family business: a review of the research", *Family Business Review*, vol. 7, pp.133-157.
- IKEI (2008): *Estudio sobre la situación de la empresa familiar en el País Vasco*, Cámaras de comercio.
- ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE MADRID (2003): "El cambio generacional en la Empresa Familiar." *Boletín del Ilustre Colegio de Abogados*, n. 27, octubre.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2005): *Guía del buen gobierno en la empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar y Fundación de Estudios Financieros del IESE.
- LANSBERG, I. (2008): "La evolución de la empresa familiar: ¿Cómo negociar la transición a la próxima generación?", Documento audiovisual, I Encuentro del Foro de Empresa Familiar de las Cámaras vascas, [https://camaras.org/publicado/empresa\\_familiar.html](https://camaras.org/publicado/empresa_familiar.html)

- LEACH, P.; BOGOD, T. (2006): *Claves de la empresa familiar*. Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- MASEDA, A.; ITURRALDE, T.; AROSA, B.; RODRÍGUEZ, A.; SAIZ, M. (2009): *Situación de la Empresa Familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia*: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- NEGREIRA DEL RÍO, F. y NEGREIRA DEL RÍO, J. (2007): “Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones”; *Revista de Empresa*, n. 22, oct-dic, pp. 10-19.
- NEUBAUER, F. y LANK, A. G. (1999): *La empresa familiar: ¿Cómo dirigirla para que perdure?*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- NOGALES LOZANO, F. (2004): *La familia empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones*, CIE Inversiones Editoriales Dossat-2000, S.L. Madrid.
- ORGANISMO PÚBLICO VALENCIANO DE INVESTIGACIÓN (2002): *La empresa familiar: aspectos psicosociales de la dinámica familiar*, Generalidad València (Comunitat Autònoma). Generalitat, Valencia.
- PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. (Coord) (2007): *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar: Emprendedor, Empresa y Familia*, Thomson, Madrid.
- PORTER, M. (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Cessa, México.
- ROLDAN, J. L.; SÁNCHEZ, M. y VECINO, J. D. (1995): “La planificación de la sucesión en las empresas familiares”, *Dirección y Organización*, n. 14, pp. 27-37.
- SÁNCHEZ-CRESPO, A. (2004): *Cómo mejorar la estructura de la empresa familiar*, Editorial: Cátedra Prasa de Empresa Familiar.
- SANCHO, C. (2005): “Control y sucesión en la empresa familiar”, *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*, n. 63, enero-febrero.
- SHANKER, M. C.; ASTRACHAN, J. H. (1996): “Myths and Realities: Family Business Contribution to the US Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics”, *Family Business Review*, n. 9, pp. 107-123.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. y CHUA, J. H. (1997): Strategic management of the family business: Past research and future challenges, *Family Business Review*, vol. 10, pp. 1-35.
- TRESPALACIOS, J. A.; VÁZQUEZ, R. y BELLO, L. (2005): *Investigación de mercados*. Thomson, Madrid.
- UHLANER, L. M. (2005): “The Use of the Guttman Scale Development of a Family Orientations Index for Small-to-Medium-Sized Firm”, *Family Business Review*, vol.18, n. 1, pp. 41-56.
- WELSCH, J. H. M. (1993): “The impact of family ownership and involvement on the process of management succession”, *Family Business Review*, vol. 6, pp. 31-54.

#### **Páginas web consultadas:**

- Cátedra de la Empresa Familiar UPV-EHU: <http://www.ehu.es/catedraefamiliar/es/index.php>
- Consejo Superior de Cámaras: <https://www.camaras.org/publicado/>
- Dirección General de la PYME: <http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES/>
- Elkargi: [www.elkargi.es](http://www.elkargi.es)
- European Group of Owner Managed and Family Enterprises: [www.geef.org](http://www.geef.org)
- Instituto de la empresa familiar: [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)
- La empresa familiar: <http://www.laempresafamiliar.com>
- Proyecto STEP: [www.STEPPProject.org](http://www.STEPPProject.org)
- SPRI: <https://www.spri.es>