



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Grado en Administración y Dirección de
Empresas

Trabajo Fin de Grado

Curso Académico 2017/2018

*La Sucesión en la Empresa Familiar:
El caso de Totimport SL*

Alumno: Anna Demazières Luzuriaga

Tutor: José María Gómez Gras

ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	3
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Motivación	6
1.2. Objetivos del TFG (Trabajo de Fin de Grado)	8
1.3. Metodología	9
CAPÍTULO 2. LA EMPRESA FAMILIAR (EF)	11
2.1 Concepto de EF	12
2.2 Elementos integrantes de la EF	16
2.3 Ventajas e inconvenientes de la empresa familiar	18
2.3.1 Ventajas	19
2.3.1 Inconvenientes	22
CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN Y CONFLICTOS EN LA EF	25
3.1 Factores del éxito empresarial	26
3.2 Conflictos en la EF	28
3.3 Métodos de resolución de conflictos	33
CAPÍTULO 4. PREVISIÓN DE FUTURO	39
4.1 El Protocolo Familiar	40
4.2 La Sucesión	43
CAPÍTULO 5. TOTIMPORT	47
5.1 Su origen	47
5.2 Misión, visión y valores	49
5.3 Objetivos de la empresa	51
5.4 Presencia de Totimport en algunos proyectos	53
5.5 Evolución económica	55
5.6 El futuro de la empresa	56
5.7 Fortalezas y debilidades	57
5.8 Propuestas de mejora	59
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

GRÁFICO 1: THE THREE-CIRCLE MODEL OF FAMILY BUSINESS	17
GRÁFICO 2: MATRIZ MODELO THOMAS Y KILMANN	34
GRÁFICO 3: EXISTENCIA DE PROTOCOLO FAMILIAR	41
GRÁFICO 4: ASPECTOS INCLUIDOS EN EL PROTOCOLO FAMILIAR	43
GRÁFICO 5: FACTURACIÓN DE TOTIMPORT	55

ÍNDICE DE TABLAS:

TABLA 1: PROBLEMAS DE LA CONFLUENCIA ENTRE EMPRESA Y FAMILIA	26
TABLA 2: FACTORES DE CARÁCTER EMPRESARIAL	27
TABLA 3: FACTORES DE CARÁCTER FAMILIAR	28
TABLA 4: RELACIÓN ENTRE CAUSAS DE CONFLICTOS Y DESVENTAJAS DE LA EF	30
TABLA 5: PROBLEMAS DE LAS EF Y CAUSAS PROBABLES	31

Resumen.

Existen suficientes estudios e investigaciones que demuestran que, en la economía de cualquier país, las empresas familiares son una de las fuentes de riqueza más importantes y que, además, generan mayor empleo. Sin embargo, muchas de estas empresas familiares desaparecen en la transición de la primera a la segunda generación, ya sea porque finaliza su actividad económica, porque pasan a manos de terceros o bien por una mala planificación en la sucesión del fundador o fundadores de las mismas.

Aunque expondré en el capítulo siguiente, de forma más detallada, los motivos que me han llevado a elegir la empresa familiar (EF) como tema de mi TFG (Trabajo de Fin de Grado), podría resumirlos indicando que esa atracción se inició a raíz de mi participación en el curso sobre Gestión de la Empresa Familiar, organizado por la UMH durante el curso 2016-2017. Comencé a preocuparme, principalmente, por una de las causas, evocada en el párrafo anterior, que impide el paso de una empresa a la segunda generación: la mala planificación en la sucesión.

La voluntad de continuidad del fundador o fundadores de la EF, a través de sus descendientes, debe ser objeto de una profunda reflexión y de su correcta preparación. Mi mayor interés y motivación reside en la previsión del futuro de la empresa Demazières Luzuriaga S.L., fundada hace pocos años por mis dos hermanos, cuyo nombre comercial es Totimport. Es la empresa de mi familia y a ella quiero dedicarle mis mejores esfuerzos profesionales.

En líneas generales, el primer objetivo de este trabajo es el de profundizar en el concepto de EF, así como en sus aspectos más relevantes y diferenciadores de otras empresas no familiares, completando así las nociones adquiridas en el curso de Gestión de la Empresa Familiar, que ya he mencionado. El segundo objetivo, de índole más práctica y personal, consistirá en aplicar dichos conocimientos a la EF Totimport. Se realizará un análisis de la misma con el fin de conocer la situación real en la que se encuentra, detectando los problemas que puedan existir, optimizando sus puntos fuertes, colaborando en la elaboración de los protocolos y documentos que consensúen las relaciones

entre la familia y la empresa y asesorando con las propuestas de mejora necesarias para aumentar la rentabilidad, salvaguardar su patrimonio y asegurar su continuidad generacional.

En el desarrollo de este proyecto se recurrirá a cuantas fuentes informativas resulten necesarias, procurando que sean diversas, objetivas y fiables: libros especializados, informes, tesis, artículos, páginas webs, visitas, conversaciones, entrevistas, encuestas... Se indicará la referencia correspondiente, en el transcurso del trabajo, aunque la relación total de los documentos consultados figurará ordenada alfabéticamente, en la Bibliografía.

El contenido del trabajo se estructurará en forma de capítulos:

- En el primer capítulo, se desarrollará la introducción del trabajo. En ella se expondrá, de forma más extensa, la motivación hacia los temas relacionados con la EF; los objetivos que se pretenden conseguir con este proyecto y la metodología empleada para su consecución.
- A continuación, en el capítulo 2, se tratará de recoger información de diversos especialistas en la materia, tanto nacionales como internacionales, acerca del concepto de EF, sobre los aspectos que las diferencian de las no familiares, los elementos que las integran y las ventajas e inconvenientes que tienen este tipo de empresas.
- Más tarde, en el tercer capítulo, se expondrán los factores, tanto de carácter familiar como empresarial, que se consideran relevantes para el éxito de la empresa. También se analizarán los conflictos que surgen en su seno, así como algunos de los métodos que existen para la resolución de los mismos.
- En el capítulo 4, se abordarán el Protocolo Familiar y la Sucesión, como elementos determinantes en la continuidad de la empresa y que garantizan la transición a la segunda generación.

- El capítulo 5 tratará de aplicar la información recogida en los capítulos anteriores a una empresa concreta, en este caso a Totimport, la EF de mis hermanos. Esto me permitirá realizar un análisis de los diversos elementos que la integran, asesorar en los aspectos que lo requieran y realizar las propuestas de mejora que considere útiles para su progreso y continuidad.

- Para finalizar, el capítulo 6 aportará las conclusiones del proyecto. Pienso que la EF es una opción muy atractiva y válida donde poder desarrollar mi futuro profesional, ya sea en cuestiones de apoyo a la gestión o dirección, de alguna empresa, vinícola, por ejemplo, o integrándome como nuevo miembro en la empresa de mis hermanos. Totimport es en la actualidad un negocio joven pero bastante rentable, que ha sabido capear el temporal de los años de crisis económica introduciendo estrategias eficaces, que han evitado no sólo la reducción de puestos de trabajo, sino que las pérdidas económicas fueran tan grandes que hubieran originado su desaparición.

Palabras clave: Empresa familiar, Sucesión, Protocolo familiar, Conflictos.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Motivación.

En el contexto económico actual, las empresas se han visto afectadas por una situación de crisis financiera, tanto en el ámbito nacional como internacional. En España, desde el año 2008 aproximadamente, esta situación ha originado que muchos sectores y empresas hayan sufrido una reducción importante de sus ingresos y beneficios y como consecuencia se ha producido una importante destrucción de empleo. La tasa de paro española ha sido una de las más elevadas de la UE y ha afectado significativamente a los jóvenes demandantes de su primer trabajo.

Sin embargo, se ha demostrado que las EF han aguantado mejor los años de crisis frente a las no familiares, debido a su estructura financiera y patrimonial.

En un primer momento me sentí muy motivada por una EF de éxito: Chocolates Valor. En los últimos años se ha observado una gran diversificación de sus productos, importantes campañas de publicidad, ampliación de sus instalaciones etc. que han originado un mayor crecimiento comercial y una rentabilidad más elevada. Las asignaturas de Estrategia, Dirección Estratégica y Marketing Estratégico, cursadas durante mis años de formación académica, serían de gran ayuda para realizar mi TFG y el análisis de dicha empresa resultaría, además de interesante muy provechoso en mi aprendizaje. Posteriormente, por razones diversas, deseché la idea y decidí centrarme en la EF de mis hermanos.

Otra motivación importante hacia la EF surgió a raíz de un viaje que realicé a la zona vinícola de la Rioja y Rioja Alavesa. Tuve la ocasión de visitar algunas bodegas, que han sabido adaptarse con dinamismo a las nuevas demandas del mercado y de la sociedad, en general, introduciendo ideas muy creativas en su trabajo cotidiano: degustación de vinos en colaboración con hoteles o restaurantes, participación en rutas turísticas guiadas o teatralizadas, organización de eventos, creación de museos de objetos relacionados con el

vino o la vendimia, iniciación en los vinos ecológicos... La construcción del edificio de la sede social de ciertas bodegas ha dado lugar a verdaderas obras de arte de la arquitectura.

Meses antes de comenzar a preparar el presente TFG, participé en el XIII curso de Gestión de la Empresa Familiar, impartido en la UMH por la Cátedra de la Empresa Familiar. Dicho curso comprendía, evidentemente, una parte más teórica y una segunda más práctica en la que tuve la oportunidad de visitar algunos sectores y empresas, de cierta relevancia en la Comunidad Valenciana como: Pikolinos y Mustang, dedicados a la industria del calzado, o el grupo Actiu que fabrica muebles de oficina. También asistí a las charlas que se organizaron en torno a distintos empresarios, representantes de algunas de las EF de renombre de la provincia de Alicante, tales como Bodegas Mendoza, Hipermercados Bernabéu y Serrano Automoción.

Pude comprobar que dichas personas eran auténticos profesionales, en sus distintos sectores, orgullosos de sus empresas, con ideas propias sobre la organización y gestión de sus negocios y con objetivos empresariales claramente definidos. Ellos fueron los que suscitaron mi curiosidad sobre los conflictos que pueden generarse en las EF y sobre la problemática del relevo generacional, causante de que el 70% de las empresas no logren el paso a la segunda generación.

A raíz del curso mencionado, comencé a madurar la idea de que el presente TFG podía conjugar dos aspectos importantes para mí:

El primer argumento: El creciente interés, ya evocado en párrafos anteriores, en profundizar en las características de la EF, la importancia que tienen en nuestro país, las claves de una buena gestión, el peso que estas representan en la balanza económica, sus conflictos..... es decir todos los aspectos que puedan diferenciarlas de las no familiares, con el deseo de poder colaborar en el futuro con alguna de ellas.

El segundo argumento: Tiene una motivación más personal ya que consiste en aplicar las nociones adquiridas, en el análisis de la EF Totimport, iniciada por

mis dos hermanos en 2001, con la que estoy colaborando profesionalmente en la actualidad.

Por tanto, realizo el presente TFG, con la finalidad de servir de apoyo a las EF, especialmente a la de mis hermanos, y poder plantear las alternativas competitivas, en el desarrollo de sus actividades empresariales, que les permitan asegurar su continuidad.

1.2 Objetivos del TFG (Trabajo de Fin de Grado).

En lo que se refiere a los objetivos de este TFG, se pueden destacar dos objetivos generales:

- Profundizar en el concepto de EF, así como en los aspectos más relevantes que la diferencian de las empresas no familiares.
- Aplicar los conocimientos teóricos a la EF Demazières Luzuriaga S.L. cuyo nombre comercial es Totimport, colaborando en la elaboración de protocolos que consensúen las relaciones entre la familia y la empresa y aseguren su continuidad generacional.

Para conseguir dichos objetivos generales se proponen otros de carácter más específico y concreto:

- Definir el concepto de EF, los elementos que la integran y sus ventajas e inconvenientes.
- Identificar la problemática y conflictos que surgen en este tipo de empresas, así como algunos métodos de resolución de los mismos.
- Conocer la relevancia económica de la EF en España.
- Determinar los elementos que garantizan la continuidad generacional de la EF.

- Analizar diversos aspectos de la EF Totimport con el fin de comprender la situación real en la que se encuentra, detectando los problemas que puedan existir y optimizando sus puntos fuertes.
- Formular propuestas de mejora que consensúen las relaciones familiares.
- Asesorar y colaborar en la elaboración de los protocolos importantes en la continuidad de dicha empresa: el Protocolo Familiar y la Sucesión.

1.3 Metodología.

Todas las fuentes de información consultadas, tanto primarias como secundarias, han proporcionado datos útiles y relevantes para este proyecto, tratando de que éstas fueran lo más objetivas y fiables.

Para la consecución del primer objetivo, se ha recogido información desde un punto de vista objetivo, por lo que se trata de una metodología de tipo descriptivo. Dicha metodología se extiende del capítulo 2 al capítulo 4.

Como ya he indicado en el Resumen, todos los documentos consultados tienen su referencia a pie de página o figuran en el apartado de Bibliografía. No obstante, voy a mencionar, a continuación, algunos de los que han tenido una mayor presencia.

El estudio “La Empresa Familiar en España (2015)”, publicado en 2016 por la red de Cátedras de la Empresa Familiar y el Servicio de Estudios del IEF, que ofrece una radiografía completa de la situación de las EF en España tras la crisis económica, ha sido de gran ayuda en la elaboración de todo el trabajo.

De igual manera, en el capítulo 2, la tesis doctoral de Manuel Carlos Vallejo Martos (Director del departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología de la Universidad de Jaén), ha aportado datos importantes sobre las ventajas e inconvenientes más frecuentes que suelen tener las EF.

Las EF no se encuentran exentas de conflictos y para descubrir algunos de ellos, en el capítulo 3, se ha consultado el libro “ Los secretos de las empresas familiares centenarias” de Gallo, M. Á., y Amat, J.M. En él se analizan tanto los factores de carácter empresarial como los de índole familiar.

Durante la realización del curso de Gestión de la Empresa Familiar realizado en la UMH, contamos con la visita del señor Manuel Baldelana, Gerente Senior de la Empresa UNILCO, especializada en la consultoría de empresas familiares y asesoramiento en sus cambios generacionales. La información recogida resultó importante en los temas sobre Protocolo Familiar, Ordenación y Sucesión, que se abordan en el capítulo 4.

En el logro del segundo objetivo, se ha utilizado una metodología diferente ya que se trata de conocer, de forma real y práctica, la empresa de mis hermanos. Como desde el mes de febrero estoy trabajando en ella, la observación directa y el análisis de la vida cotidiana, junto con algunos documentos necesarios para conocer su historia o los datos económicos de su evolución, han servido de base en esta fase del trabajo. También se ha complementado con conversaciones, reuniones, entrevistas informales etc. tanto con los propietarios como con el personal empleado en ella. Toda la información obtenida se ha recogido en el capítulo 5.

CAPÍTULO 2. LA EMPRESA FAMILIAR.

Las EF se caracterizan sobre todo por ser generadoras de empleo y riqueza.

Según el estudio “*La Empresa Familiar en España*” elaborado en 2015 por la red de Cátedras de Empresa Familiar y el Servicio de Estudios del IEF ¹, se estima que, de un total de 1,25 millones de sociedades mercantiles existentes en España, 1,1 millones de estas empresas son de carácter familiar. Esto representa el 90% del total y el 70% del empleo privado ya que generan en torno a 7 millones de puestos de trabajo. Además, son responsables del 60% del PIB, del sector privado (Corona y Del Sol, 2016).

Como veremos en los apartados siguientes, estos dos conceptos “familia” y “empresa” están muy estrechamente relacionados entre sí y ejercen una importante y mutua influencia.

La familia sigue siendo considerada la unidad o el núcleo fundamental de la sociedad y es un fiel reflejo de la misma. Ante la evidencia de los importantes cambios sociales, acaecidos en las últimas décadas e iniciados en Europa y EEUU para luego extenderse al resto de los países occidentales, creo conveniente mencionar, de forma breve, lo que en la actualidad se entiende por “familia”.

El concepto más convencional de “familia tradicional”, iniciada a partir del matrimonio de un hombre y una mujer, compuesta por el padre, la madre y los hijos, ha ido evolucionando a lo largo de los años. A partir de mediados del siglo XX, su esquema, patrón y roles han sufrido cambios muy significativos, debido principalmente a la emigración desde las zonas rurales a las ciudades o centros urbanos de la época industrial y a la incorporación de la mujer al mercado laboral.

¹ IEF y la Red de Cátedras de la Empresa Familiar. “*La Empresa Familiar en España (2015)*”.
<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>

Actualmente, la denominada “familia posmoderna”, tiene una estructura más independiente y flexible, con roles basados, principalmente, en la tolerancia y colaboración. El lazo sanguíneo pasa a ser secundario y lo más importante es el lazo afectivo (UNICEF, 2003).

Dentro de este grupo, se engloban diferentes tipos como: las “familias nucleares”, que corresponden al modelo más conservador; las familias formadas por “parejas de hecho”, que no contraen matrimonio pero que tienen hijos; las “homoparentales”, conformadas por parejas del mismo sexo e hijos propios, de uno de los miembros, o adoptados; las “monoparentales”, compuestas por una persona soltera, viuda o divorciada, que convive con su descendencia propia o adoptada y las familias “reconstituidas o ensambladas” en las que, las parejas divorciadas, aportan hijos de sus anteriores uniones y conviven en el mismo hogar. En la mayoría de estos modelos, el número de hijos ha disminuido considerablemente (UNICEF, 2003).

Según Pierre Bourdieu, la familia es *“un conjunto de individuos emparentados ligados entre sí ya sea por la alianza, el matrimonio, sea por la filiación, más excepcionalmente por la adopción (parentesco) y que viven bajo un mismo techo (cohabitación)”* (Bourdieu, 1997, p.126).

2.1 Concepto de Empresa Familiar.

Al oír las palabras *empresa* y *familiar*, algunas personas imaginan que se refieren a la típica tienda de la esquina de nuestro barrio, sin darse cuenta de que dicho concepto no lleva implícito un significado dimensional, aunque también es cierto que las empresas familiares empiezan siendo pequeñas.

Grandes empresas, tanto nacionales como internacionales, comenzaron su andadura como EF y, gracias a las estrategias elaboradas a lo largo de los años y a una buena planificación, han logrado transformarse en negocios de éxito tales como: Inditex, Mercadona, Codorniu, Ford, Christian Dior, L’Oréal...

Una gran parte de los empresarios que crean su propia empresa, han sido previamente empleados asalariados, y bien por circunstancias del mercado,

económicas o personales tienen la necesidad de independizarse y ser dueños de su propio negocio (Goyzueña, 2013).

Si bien el término Empresa Familiar es muy común en el lenguaje cotidiano y, a pesar de la importancia de las EF tanto en nuestro país como en el resto del mundo, no existe una definición clara de lo que es una empresa familiar, *“la definición de la empresa familiar puede tener varias conceptualizaciones dependiendo si se estudia a partir del número de generación en que se encuentra la empresa, ciclo de vida, tamaño, control que ejercen los miembros de la familia en relación con la propiedad del negocio y el nivel directivo que los miembros ocupen en el organigrama”* (Marcelino, Baldazo y Valdés, 2012 p.127).

Con el fin de definir dicho concepto y determinar los requisitos que deben de cumplir estas sociedades para ser consideradas como tales, distintos autores e instituciones, a lo largo de los años, han intentado aproximar opiniones y criterios, indicando que *“deberían evitarse los puntos de vista demasiado rígidos, considerar solamente la participación en la propiedad o la composición del management con frecuencia da una perspectiva inadecuada y lleva a conclusiones erróneas”* (Leach, 1999, p.22).

En España, las normas fiscales han sido las primeras en contemplar el término de EF, aunque lo hacen exclusivamente a efectos de aplicación de determinados impuestos. En el Derecho español no está regulado ni definido este concepto (Gortázar, 2005).

Una definición muy general recogida por el Real Decreto 171/2007 es que, las EF son *‘aquellas en las que la propiedad o el poder de decisión pertenecen, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí.’*²

² (BOE nº 65 (2007):16 Marzo de 2007 REAL DECRETO 171/2007, “de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares “. p.11254).Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2007/03/16/pdfs/A11254-11257.pdf>.

La Unión Europea se ha mostrado sensible ante la necesidad de una definición común de la EF, con el objeto de poder identificar las necesidades económicas de las mismas y mejorar los datos estadísticos en este sector (Gallego, 2012).

En 2007, la Comisión Europea, creó un grupo de trabajo compuesto por un representante designado por cada uno de los países, junto a tres expertos designados por la Comisión. Dicho Grupo concluyó su labor con un informe final en noviembre de 2009 *“Informe final del grupo de expertos de problemas de la empresa familiar: investigación, redes, medidas políticas y estudios existentes”*.

Gallego cita a Gimeno ³ señalando que *“Crear este grupo implicó para la CE abandonar la idea ampliamente extendida hasta el momento en la CE de que la empresa familiar es pequeña y mediana empresa (Pyme). La CE integró que hablar de PYME'S es acercarse a la empresa desde una perspectiva de tamaño, mientras que hablar de empresa familiar es cercarse a la misma desde una perspectiva de la estructura de propiedad”* (Gallego, 2012, p.17).

El grupo acordó proponer una definición oficial, consensuada por todos los miembros. Fue aprobada en Bruselas en 2008 por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Consejo de Family Business Network (FBN), las dos instituciones internacionales representantes de las empresas familiares y queda redactada de la siguiente manera:

“Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

- a) La mayoría de los derechos de decisión están en manos de la(s) persona(s) físicas que fundó o fundaron la empresa; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus cónyuges, padres, hijo(s) o herederos directos.*

- b) La mayoría de los derechos de decisión puede ser directa o indirecta.*

³ <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/general/la-comision-europea-descubre-a-empresa-familiar/>

- c) *Al menos un representante de la familia o de los parientes participa en la gestión o gobierno de la compañía.*
- d) *A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que la fundó o adquirió, sus familiares o descendientes, poseen el 25% de los derechos de decisión a los que da derecho el capital social ”⁴(Gallego, 2012, p.18).*

El IEF, creado en 1992, que es el referente en nuestro país en temas de EF, está de acuerdo con la definición expuesta anteriormente. Sin embargo, apunta que debe añadirse “la continuidad generacional” como objetivo estratégico de la empresa, ya que le confiere el verdadero carácter de “familiar” por el deseo de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia (Corona y Del Sol, 2016).

En resumen: Hay elementos fundamentales que deben concurrir para poder considerar a una empresa como familiar. Éstos son:

- La propiedad de la misma debe recaer en un grupo familiar, al menos el 25% de los derechos de voto.
- Los miembros de la familia ejercerán puestos directivos que controlen la empresa.
- Habrá una intención de continuidad, de transferir la empresa a las siguientes generaciones familiares.

⁴ Recuperado de: http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1339578030.pdf.

2.2 Elementos integrantes de la EF.

La EF, ante todo, es una organización cuya finalidad es ser competitiva, es decir, obtener beneficios para poder mantener su negocio y remunerar correctamente a los agentes que intervienen en su actividad, ya sean internos o externos.

Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas: **La Familia**, que aporta y necesita estabilidad emocional; **la Empresa**, que pretende tener estabilidad y **la Propiedad**, cuyo objetivo es la rentabilidad. La interrelación de dos o de los tres grupos produce situaciones complejas, debido a la diversidad de objetivos y expectativas de cada grupo. Esto provoca una mezcla de intereses respecto: al desarrollo profesional de las personas que trabajan en ella, al bienestar social y económico de la familia y a la rentabilidad de la empresa.

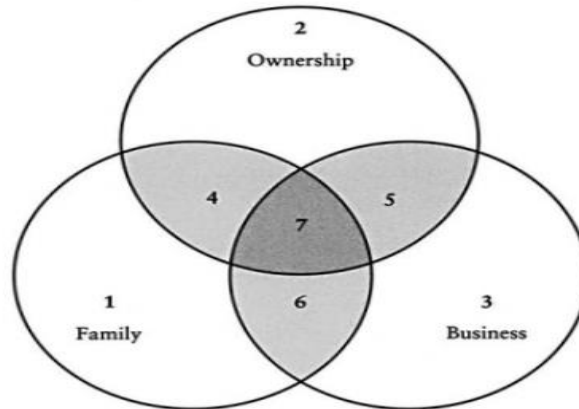
A través del Gráfico 1 se pueden observar las 3 áreas yuxtapuestas: Se trata del “*Modelo de los tres círculos*” desarrollado en 1982 por Tagiuri y Davis, profesores de la universidad de Harvard.

Todos los miembros de la organización empresarial se encuentran en alguna de las superficies numeradas que forman dicha figura:

- Son miembros de la familia que no son propietarios ni trabajan en la EF. (Zona 1).
- Aquellas personas (o sociedades) que poseen una participación accionarial en la EF, pero no forman parte de la familia ni trabajan en la empresa. (Zona 2).
- Empleados que no pertenecen a la familia ni son accionistas (Zona 3).
- Miembros de la familia que son accionistas, pero no trabajan en la EF. (Zona 4).
- Empleados que son accionistas, pero no pertenecen a la familia. (Zona 5).
- Miembros de la familia que no son accionistas, pero trabajan en la EF. (Zona 6).

- Aquellos familiares accionistas que además trabajan en la empresa. (Zona 7).

GRÁFICO 1: THE THREE-CIRCLE MODEL OF FAMILY BUSINESS



Fuente: Gersick, (1997, p.6)

En este modelo, el círculo *Family* es aquel al que pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo *Business* comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo. El círculo *Ownership* determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo que genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta.

Existen miembros ajenos a la familia, que tienen relación con la empresa y que no están representados en el modelo, como pueden ser, los directivos no familiares, los clientes, los proveedores, las entidades financieras y las instituciones de las que depende la empresa.

Evidentemente, esta última zona (Nº7) resulta ser un marco más complejo ya que en ella se originan los mayores conflictos. La EF tiene un significado especial y único para la familia propietaria, sobre todo en la primera generación, donde la empresa es parte de la familia y hay una gran carga emocional hacia ella.

Para el fundador o fundadores, significa su sueño hecho realidad, su obra maestra, su realización legada al mundo, con los valores y tradiciones que ha deseado transferir y en la que se ha involucrado personalmente toda su vida.

Todo ello hace que las EF tengan unas características especiales y únicas, que conforman sus fortalezas y debilidades. Éstas afectarán, en gran medida, a las estrategias que se desarrollen para alcanzar el éxito. Esta situación provoca tanto ventajas como inconvenientes, que pasaré a detallar en el apartado siguiente.

2.3 Ventajas e Inconvenientes.

Las EF tienen un funcionamiento diferente respecto de otras que no lo son. A las primeras, se las podría considerar especiales, más humanas, con alma propia. Sin embargo, estas cualidades que implican, generalmente, flexibilidad, conocimiento de la empresa, cercanía interpersonal y buen ambiente en el trabajo, representan también su “Talón de Aquiles”.

Según investigaciones europeas, *“las empresas familiares cuentan con una serie de características propias, consideradas por la literatura como ventajas e inconvenientes, que podrían afectar notablemente a sus orientaciones estratégicas, en general, y a la fijación de un objetivo de crecimiento, en particular”* (Fuentes, Hernández y Vallejo, 2008, p.20).

Hay que tener claro que debemos asegurar las ventajas y solventar los inconvenientes de la forma menos perjudicial para la empresa, la familia y la propiedad. Dentro de estas organizaciones se generan muchas emociones e implicaciones que pueden ser tanto ventajas significativas como debilidades graves y endémicas.

Vallejo (2003,pp.84-102), en su tesis doctoral resume aquellos aspectos apuntados con mayor frecuencia por expertos como principales ventajas o fortalezas y también las debilidades o desventajas de las EF.

2.3.1 Ventajas.

- **Compromiso, dedicación y orgullo familiar:** En general, todos los miembros familiares de la empresa están plenamente comprometidos con ella porque sienten orgullo y pasión por el negocio que han creado. La empresa es el objetivo común y la responsabilidad conjunta, a la que están dispuestos a consagrar toda la energía y el tiempo que sea necesario. A su vez, este orgullo se traslada al resto de los trabajadores, que se sienten comprometidos con la familia y se genera un “sentido de pertenencia” común a todo el personal. De este orgullo, compromiso y dedicación surge una mayor calidad en los productos o servicios.

“Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management y un personal que no está constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa, ni es remplazado por gente de afuera” (Leach, 1999, p.32).

- **El conocimiento (Know-how) y la experiencia en el negocio:** Los miembros de la familia, desde edades tempranas, debido al roce constante entre ellos, adquieren de forma natural los conocimientos del funcionamiento de la empresa. Los acontecimientos están a la orden del día y se comentan en la mesa, por lo que no es necesario estar físicamente en el lugar de trabajo. Los conocimientos del “know-how se transmiten en forma de experiencias, actitudes, valores, impresiones y vivencias personales que son importantes para la ventaja competitiva. Las historias y tradiciones familiares heredadas deben ser incorporadas y enriquecidas por la generación actual y transmitidas a las siguientes.

“Esta idea del conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador a la empresa. Estos se han criado escuchando las estrategias del management, imbuidos del entusiasmo del fundados, y cuando llega para ellos el momento de incorporarse pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa” (Leach, 1999, p.26).

- **Orientación a largo plazo, independencia y esfuerzo financiero:** Al crear una EF se suele invertir el capital propio en el negocio, por lo que la familia podría verse perjudicada. Las EF, por lo general, suelen hacer planes estratégicos a largo plazo y, al reducir los riesgos ante posibles acontecimientos imprevistos, resultan más eficaces. Además, como los familiares pueden esperar largo tiempo sin obtener dividendos, los beneficios se reinvierten de nuevo en la empresa y se prioriza la continuidad de la misma. Pero la visión a largo plazo no se refiere únicamente a la obtención de ingresos sino también al reconocimiento profesional, a la autonomía en el empleo, a la seguridad para sus familiares y, sobre todo, a la continuidad generacional de su legado.

El doctor Peter Davis, catedrático de la Wharton Business School considera que: *“ Si existe en nuestra economía occidental alguna entidad que pueda equipararse con la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios durante los últimos 15 años, esa es la empresa familiar. Ni el capitalista más astuto, ni las compañías de propiedad colectiva pueden hacerlo, porque están más preocupados por las ganancias trimestrales o semestrales. La empresa privada familiar es la única entidad que puede verdaderamente hacer proyectos para el largo plazo”* (Leach, 1999, p.29).

- **Lealtad, confianza y comunicación:** Sin confianza no hay lealtad y sin ésta no existe la comunicación. Estos tres elementos son de vital importancia en toda organización exitosa. La confianza se basa en la experiencia que tenemos con una persona u organización y se adquiere con el tiempo. Si la confianza aumenta, lo hace también la fluidez en la comunicación y se consigue la lealtad. En el caso de los miembros de la EF estos elementos están afianzados debido al solapamiento de roles. Si los propietarios de las EF, que sienten pasión por su obra y tienen un gran compromiso con ella, son capaces de transmitir todas las emociones como el orgullo, la experiencia, la comunicación, la confianza y la lealtad, a todos los trabajadores de la empresa, éstos se sentirán satisfechos porque también es mérito suyo la prosperidad y continuidad del negocio. Muestran

mayores niveles de fidelidad y participación, que se traducen en un mayor compromiso con la empresa.

- **Flexibilidad en el trabajo y rapidez en la toma de decisiones:** La flexibilidad se extiende a la diversidad de tareas desempeñadas, al tiempo dedicado al trabajo y al salario de los integrantes de la familia en la empresa. Debido a la limitación de recursos económicos, algunas empresas se inician en el mundo de los negocios como empresas familiares. Además, se agilizan los procesos burocráticos porque las decisiones las toman un número reducido de personas y se actúa con mayor rapidez.

- **Creencias, valores y visión compartida:** La EF es una comunidad organizada de personas con características propias. Personas entre las que están sus propietarios, sus trabajadores, y sus directivos, pero también muchas otras vinculadas a ellas y que constituyen dicha comunidad. Existe un mayor sentimiento de identificación, dedicación y compromiso hacia ella, con independencia de su pertenencia o no a la familia. Se valora mucho, además del capital financiero, el intelectual y el humano. Son sensibles a las necesidades de las personas que trabajan en ella, atentas a las expectativas de sus clientes o proveedores e incluso de las comunidades donde se desarrollan, contribuyendo a su mejora económica, social y ambiental. Esta Responsabilidad Social Empresarial logra que su entorno tenga confianza en ellas y que se les identifique como empresas honestas y leales, proporcionándoles una mejora de su buen nombre e imagen social. Todo ello, a largo plazo, favorece la rentabilidad de la empresa.

- **Esmerada atención al cliente y preocupación por la calidad:** Esta ventaja que por norma general deberían seguir todas las empresas, está más asociada a la EF. Normalmente la empresa lleva el nombre del fundador o los apellidos, y quieren que se relacione con la palabra calidad. Algunos incluso publicitan su marca resaltándola.

“Las empresas familiares han estado orientadas hacia un tipo concreto de consumidor y sus necesidades específicas, es decir, han concentrado la mayor parte de sus recursos y esfuerzos en segmentos o nichos de mercado

pequeños, en los que han llegado a ser verdaderos especialistas” (Vallejo, 2003, p.92).

2.3.2 Inconvenientes.

- **Rigidez:** La dedicación y el esfuerzo de los fundadores son el motor que consigue que la empresa salga adelante. Las reticencias para abordar cambios no sólo se deben a la desorganización y a los riesgos comerciales que conllevan, sino que implican también un vuelco en las tradiciones y en las costumbres establecidas por los antecesores, que se pueden manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, resistencia a delegar responsabilidades, etc.

“Trasponer las puertas de algunas empresas familiares puede llegar a ser como entrar en un túnel del tiempo. Conceptos como: “Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así” y ¿Se le pueden enseñar nuevos trucos a un viejo tahúr?, reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y maldispuestas para el cambio” (Leach, 1999, p.34).

- **Nepotismo:** Cuando las razones familiares dominan la lógica de los negocios, los sentimientos pueden generar un trato de favor hacia familiares o amigos en la asignación de puestos de responsabilidad, en la valoración personal, formación o promoción profesional y en las remuneraciones salariales. Todo ello, en detrimento de otras personas con una mejor formación, mayores capacidades o más amplia experiencia profesional.

“ Una situación lógica sería aquella en la que en la familia se te aprecie por lo que eres mientras que en el negocio por lo que haces. En la empresa cada persona tiene que aportar para generar riqueza económica y recibir en razón de cuál haya sido su aportación. En cambio, en una familia bien avenida, todos sus miembros contribuyen al desarrollo de los demás sin medir detalladamente lo que reciben” (Vallejo, 2003, p.96).

- **Sucesión:** Es la mayor desventaja porque su mala planificación causa el fracaso de la mayoría de las EF. Los fundadores piensan que van a permanecer en la empresa eternamente y el final de la vida no se aborda porque es una palabra tabú o de mal gusto. El paso de una generación a otra representa una importante transición ya que implica también un cambio de liderazgo y este proceso está cargado de dificultades que producen tensiones:

- En la familia: Elegir a un sucesor puede significar, para el padre, un dilema psicológico y emocional al tener que escoger entre hijos e hijas con sus propias expectativas de sucesión, para el momento de su retiro. Además, le preocupa la capacidad de sus hijos para ejercer ese liderazgo y el hecho de favorecer a unos a expensas de los otros (Leach, 1999).

- En la empresa: Porque representa una transformación de la misma ya que la nueva generación introducirá nuevas ideas, nuevas pautas de funcionamiento, nuevo personal etc. El éxito de la EF dependerá de las decisiones tomadas por el nuevo líder (Leach, 1999).

- **Conflictos familiares que inciden en el negocio:** La familia se fundamenta en aspectos emocionales donde prevalecen la protección y la lealtad mientras que, en el ámbito empresarial, basado en el trabajo, son fundamentales el rendimiento y los resultados. En la interrelación familia-empresa surgen sentimientos de cariño y de odio que originan enfrentamientos. Ante la dificultad de separar los roles y ser objetivo, los conflictos afectan tanto a la relación con la familia como al funcionamiento de la empresa, llegando incluso a hacerla desaparecer.

“Esto puede significar que los patrones de conducta - emocionales - que surgen dentro de la empresa, en un contexto comercial, son profundamente irracionales e inapropiados: el director de marketing no confía en su hermano, el director de finanzas, porque éste solía despojarlo de sus juguetes cuando eran niños” (Leach, 1999, p.39).

- **Indefinición estructural:** En las EF existe simultaneidad de roles de algunos miembros. Este solapamiento dificulta la creación de una estructura clara. Han de ser directivos a la vez que propietarios, al mismo tiempo padres, hijos, hermanos y hasta empleados.

“ Podemos afirmar, pues que la empresa cuenta más con personigrama que con un organigrama” (Vallejo, 2003, p.98).

También, un error frecuente de estas empresas es la reticencia a distribuir el poder. La ausencia de liderazgo, es decir cuando nadie reúne las facultades de ese cargo, resulta ser un problema importante, sobre todo, cuando la empresa se encuentra en la segunda generación y más aún en la tercera (Leach, 1999).

- **Tensiones financieras:** El esfuerzo financiero de las EF, mencionado anteriormente como positivo, puede volverse en contra de ellas. Las opciones en cuanto al aumento de capital, de estas empresas, son más limitadas ya que se resisten a obtener financiación externa debido al riesgo que supone. Suele ocurrir tanto con el capital a largo plazo, destinado a un proyecto importante, como con el de corto plazo, que ayudaría en momentos puntuales de falta de liquidez. Detrás de esta cautela excesiva hacia la financiación externa está el miedo a que la familia pueda perder el control del 50,1 del capital accionario. Dicho control supone para ellos la libertad e independencia, fuerzas generadoras de la creación de la empresa y de su consiguiente éxito (Leach, 1999).

CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN Y CONFLICTOS EN LA EF.

Todas las empresas tienen conflictos, aunque no a todas les afectan del mismo modo. Son más complejos en las empresas de carácter familiar porque confluyen los aspectos emocionales de la familia con los económicos de la empresa y ambos influyen en su éxito.

“La superposición entre lo familiar y lo empresarial, entre lo emocional y lo económico, y la complejidad e intensidad que se da en las relaciones familiares, exige llevar a cabo múltiples esfuerzos para lograr el éxito conjunto de una EF y de una familia empresarial” (Gallo y Amat, 2003, p.73).

La diferente perspectiva, desde la que ven la empresa, ya sea por parte de los miembros familiares o de los demás grupos implicados, es uno de los factores más importantes en la aparición de conflictos. Amat (2004b, p.23) asegura que *“la existencia de distintos grupos de interés promueve que se produzcan los problemas lógicos que se derivan de sus diferentes expectativas e interpretación y vivencia de la realidad”*.

La falta de comunicación es otro importante generador de conflictos en la EF porque da lugar a malentendidos, a rumores y a discusiones que deterioran los vínculos personales. Si existe un proyecto común, es necesario que exista también una comunicación activa donde cada miembro pueda expresarse y escuchar a los demás, en un clima en el que predominen las buenas relaciones y el respeto.

A continuación, en la Tabla 1, se resumen algunos conflictos que surgen de las diferentes percepciones que tiene cada sistema, en cuanto a valores, finalidad, funciones e intereses, basados en la información proporcionada en el Curso de gestión de la EF de la UMH.

TABLA 1: PROBLEMAS DE LA CONFLUENCIA ENTRE EMPRESA Y FAMILIA

Diferencias de:	SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Valores	Fundamentados en aspectos emocionales: afecto.	Se basan en la razón: intereses económicos.
	Protección de familiares.	Desarrollo de empleados.
	Lealtad y reciprocidad a la familia.	Contribuir a las metas de la organización.
	Resistencia al cambio.	Orientada al cambio.
Finalidad	La felicidad de sus miembros	Los resultados económicos.
Funciones	Prestar apoyo y estabilidad emocional a la familia.	Mejorar la economía de la empresa.
	Asegurar las necesidades económicas familiares	Asegurar la remuneración de empleados.
	Promover la educación y el desarrollo personal y profesional de familiares	Valor al cliente.
	Transmitir un legado a la familia.	Obtención de dividendos.
	Asegurar la continuidad de la EF.	Personalización de dividendos.
Intereses de sus miembros	<p>Buscar la coordinación de los valores de cada uno de los grupos de miembros familiares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Según su vinculación <u>a la empresa</u>: familia directa o política, 1ª generación o siguientes. - Según su vinculación <u>a la propiedad</u>: accionistas o no. - Según su vinculación <u>a la gestión</u>: familiares empleados o no empleados. 	<p>La integración de todos los miembros ajenos a la familia en ambiente favorable:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directivos no familiares - Clientes - Proveedores - Entidades financieras - Instituciones <p>Profesionalización de la EF.</p>

Fuente de elaboración propia basado en el Curso de Gestión de la EF de la UMH.

3.1 Factores de éxito empresarial.

Gallo y Amat (2003) mencionan un estudio publicado en Estados Unidos, sobre una encuesta realizada a 1.000 empresarios familiares de dicho país. En él se ratifica la relevancia de un conjunto de factores tanto de carácter familiar como empresarial, que son críticos para el éxito de una empresa. Los datos corresponden a la década de los años 90 y a la primera década del siglo XXI (Véanse las Tablas 2 y 3).

Dentro de los factores de carácter empresarial, en la Tabla 2, se observan como datos relevantes la creciente importancia de la sucesión en el liderazgo (del 11% al 31%) así como la contratación de directivos no familiares capaces (del 25% al 32%). Asimismo, destacan los retrocesos en las relaciones personales con los clientes y proveedores (del 51% al 34%) y la lealtad del cliente (del 33% al 21%).

La sucesión es un asunto capital que amenaza la supervivencia de las PYMES y que será detallado en el siguiente capítulo.

TABLA 2: FACTORES DE CARÁCTER EMPRESARIAL

Factores de éxito	Últimos 10 años (1990-1999)	Próximos 10 años (2000-2009)
Relaciones personales con los clientes y proveedores	51%	34%
Gestión financiera	47%	40%
Líderes familiares sólidos	35%	34%
Personal motivado	33%	30%
Lealtad del cliente	33%	21%
Mejoras en eficiencia	32%	32%
Innovación en productos y servicios	27%	22%
Contratación de directivos no familiares capaces	25%	32%
Demanda del mercado	15%	15%
Planificación estratégica	14%	19%
Equipo de ventas fuerte	14%	18%
Sucesión en el liderazgo	11%	31%
Nuevas tecnologías	11%	13%
Acceso a financiación externa	9%	11%

Fuente de elaboración propia sacado de Gallo y Amat (2003, p.30).

Del mismo modo, en los factores de carácter familiar que se observan en la Tabla 3 existe una creciente inquietud en la creación de un Consejo Familiar (del 31% al 52%) así como en la preparación y elección de los sucesores (del 65% al 79%).

TABLA 3: FACTORES DE CARÁCTER FAMILIAR

Factores de éxito	Últimos 10 años (1990-1999)	Próximos 10 años (2000-2009)
Preparación y elección de los sucesores	65%	79%
Retribución a miembros familiares que trabajan en la empresa	55%	66%
Gestión de conflictos familiares	58%	65%
Expectativas de dividendo de los familiares que no trabajan en la EF	41%	60%
Falta de consenso en los valores y en la misión familiar	44%	54%
Creación de un Consejo Familiar	31%	52%
Educación y desarrollo de la siguiente generación	36%	45%

Fuente de elaboración propia sacado de Gallo y Amat (2003, p.62).

Del análisis de ambas tablas, se puede concluir que los factores que más preocupan en la EF tienen relación con la sucesión y con los conflictos familiares.

3.2 Conflictos en la EF.

Aunque en las EF existen ventajas que posibilitan el éxito personal y económico, no siempre se alcanzan las expectativas deseadas y, en ocasiones, se instala en ellas un ambiente hostil que genera tensiones tanto a nivel personal como profesional y dificulta la competitividad de la misma.

Los conflictos son inevitables en entornos de interacción humana y, como ya se ha mencionado anteriormente, dentro de la EF coexisten tres grupos de personas que integran: la Familia, la Propiedad y la Empresa. Dicha coexistencia es proclive a la confrontación, enfrentamientos y disputas de poder entre sus miembros, a los que no solo hay que poner solución, sino que hay que saber prevenirlos y, en la medida de lo posible, evitar que se produzcan.

“En toda EF se da una peculiar coincidencia entre dos ámbitos, el ámbito empresarial y el de la familia y, como consecuencia de esta superposición se encuentra que:

- *Hay una relación emocional entre propietarios, peculiar de cada familia, y que es sensiblemente diferente a la que se da entre accionistas que no son familiares entre sí. Esta relación emocional también se puede encontrar muchas veces cuando la empresa es fundada por dos personas que tienen una fuerte amistad entre ellas, o por dos socios que con el transcurso del tiempo acaban desarrollando una íntima amistad.*
- *Existe una estrecha relación entre la propiedad y la gestión.*
- *Se da una elevada influencia en las decisiones por parte de algunos directivos miembros de la familia que además son propietarios” (Gallo y Amat, 2003, p.72).*

Generalmente los conflictos tienen su origen cuando se perciben diferencias, recursos, creencias u otros intereses. El conflicto no necesariamente tiene que ser visto como algo negativo, discrepar puede resultar productivo (Cardona, 2008).

“Los conflictos forman parte de las relaciones humanas, tanto en las familias como en las empresas. Un conflicto no es por sí mismo negativo ni positivo; si se maneja correctamente puede conducir a nuevas maneras de pensar, mejores planes y decisiones más acertadas, y a un mayor sentimiento de confianza y compromiso” (Carlock y Ward, 2010, p.244).

Van de Vliert y De Dreu (1994)⁵: “*distinguen entre conflictos centrados en las tareas versus conflictos centrados en las personas. Esta distinción es central para comprender cuándo la estimulación del conflicto puede resultar productiva. Los últimos estudios muestran que, los conflictos centrados en las tareas tienden a mejorar los resultados conjuntos del grupo, mientras que los conflictos centrados en las personas, juegan un rol disfuncional en la consecución de dicho resultado.*”

Existen innumerables ejemplos de EF de prestigio con buenos productos y condiciones tecnológicas apropiadas que pierden competitividad debido a los conflictos en el seno de la familia (Romero, 2006).

La escuela de negocios de Barcelona EAE BUSINESS SCHOOL (Escuela de Administración de Empresa) resume las principales causas de disputas y, como se puede comprobar, tienen relación con las desventajas de la EF mencionadas en el capítulo 2. (Véase Tabla 4).

TABLA 4: RELACIÓN ENTRE CAUSAS DE CONFLICTOS Y DESVENTAJAS DE LA EF

Causas	Desventajas de la EF
Difícil acceso al capital.	Tensiones financieras Sucesión.
Problemas con la atracción del talento. Saber delegar	Nepotismo.
Falta de reglas establecidas	Conflictos familiares Indefinición estructural
Carencia de nuevas ideas.	Rigidez Sucesión
Diversificación: reparto de acciones entre hermanos, primos, sobrinos...	Sucesión.

Fuente de elaboración propia, extraída del EAE BUSINESS SCHOOL. “*Retos de la empresa familiar. Prevención de conflictos en la empresa familiar*”.

⁵ citado por Munduate y Dorado 1999, p.104.

Gracias a sus largos años de experiencia en este campo, Lozano (2000, pp. 51-54) indica, de forma más detallada, los principales problemas que afectan a las EF, así como sus causas más probables. (Véase Tabla 5).

TABLA 5: PROBLEMAS DE LAS EF Y CAUSAS PROBABLES

Disgustos entre padre e hijo:

- El padre:
 - Se entromete demasiado
 - Rompe las reglas.
 - “Impone” más que delega.
 - Manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.
 - El fundador retirado sigue “inmiscuyéndose” en su función anterior.
- El hijo:
 - No es escuchado al nivel que lo desea.
 - No acepta abiertamente las indicaciones del padre o viceversa.
 - Se “obliga” a los hijos a trabajar en la EF.
 - Descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.

Choques entre hermanos:

- Los pioneros ponen al resto de hermanos en situación de competencia.
- Existen preferencias por uno u otro hijo y éstas son trasladadas a la empresa.
- Malestares a causa de intromisiones de esposos o esposas.
- No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.

Sucesión inadecuada o inexistente:

- Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.
- No se prepara a los potenciales sucesores.
- No se planea el proceso de sucesión.
- No hay protocolo familiar.
- El pionero se amarra al poder.
- Los posibles sucesores temen tomar las riendas.
- No se plantea un mando único, sino que se divide el poder.
- Los sucesores no tuvieron experiencia externa o “no hicieron carrera” dentro de la empresa.
- Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.

Estados críticos de fluidez económica y limitación en las ganancias:

- Se considera a la empresa como una herencia familiar y no como una responsabilidad profesional.
- Existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes.
- No hay planificación en la operación del negocio.
- Se remunera en exceso a ciertos miembros de la familia.
- La familia hace pocos sacrificios con las ganancias al traducirlas en gran medida en dividendos.

Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares:

- No se remunera adecuadamente.
- No se brindan espacios para la capacitación.
- Existe poca libertad para trabajar con creatividad.
- No se propician o no existen opciones para la autorrealización personal.
- El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.

Tensión entre miembros ajenos y miembros de la familia:

- Existencia de nepotismo.
- Pocas opciones de acceder a los cargos de dirección alta o intermedia.
- Remuneraciones más altas para familiares con cargos similares.
- Contratación de familiares sin preparación.
- Resistencia a promover el desarrollo de miembros ajenos, aunque lo merezcan.

La empresa no crece:

- La empresa ha perdido la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado de algunos miembros.
- No se invierte en tecnologías recientes.
- No se actualizan los procesos administrativos.
- Se tiene una óptica demasiado regional y un desentendimiento o, bien, un temor por los mercados externos.
- Existe poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación.
- Las personas en cargos claves no se actualizan en conocimientos generales ni en aspectos de internacionalización y búsqueda de nuevas fuentes de trabajo.

Poco compromiso de miembros activos en la empresa:

- Se introducen indiscriminadamente los valores y comportamientos familiares en el ámbito empresarial.
- Hay exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio.
- La empresa no genera autorrealización personal para algunos miembros. Las actividades de la empresa no son interesantes para ellos.

Conflictos con socios no familiares:

- Desacuerdos en el destino de las ganancias.
- Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos.
- Descontentos por el rendimiento de familiares vinculados con la empresa.
- Desacuerdos en los planes de futuro.

Comunicación inadecuada:

- Coincidencia entre la propiedad y las estructuras de poder.
- Dilación en la resolución de conflictos del pasado entre miembros o empleados. Se acumulan rencores.
- No hay claridad en las funciones, en las jerarquías o en el nivel de los compromisos.

Fuente de elaboración propia extraída de Lozano (2000, pp. 51-54).

Se observa que, dentro de la variedad de conflictos que afectan directa o indirectamente a la gestión y éxito de las EF, hay algunos que podrían haber sido previstos y se resolverían con facilidad a través del diálogo entre las partes implicadas. La falta de comunicación propicia que, con el paso del tiempo, afloren en el momento y lugar menos adecuado.

3.3 Métodos de resolución de conflictos.

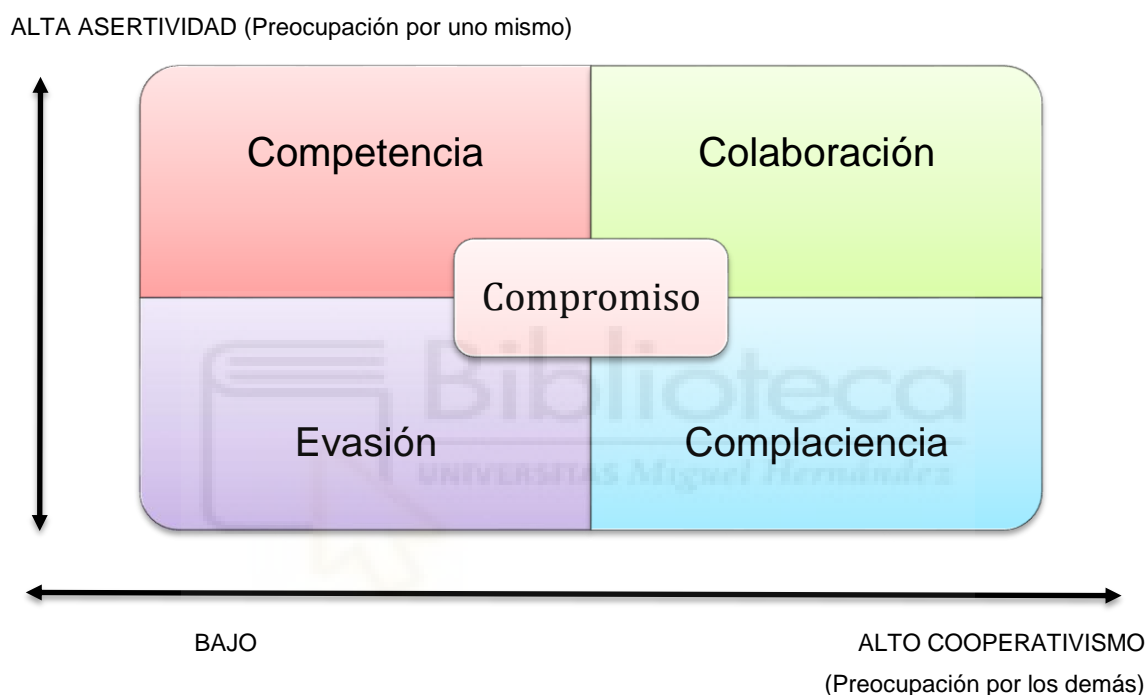
En 1970 los psicólogos Thomas, K. W., y Kilmann, R. H. identificaron cinco estilos de resolución de conflictos que varían en su grado de asertividad y cooperativismo (Véase Gráfico 2).

- **Evasión:** Evitarlo, no hacer nada porque no tienen valor para afrontarlo, posponerlo porque no lo consideran importante o porque alguien piensa que no saldría beneficiado y correría el riesgo de ceder.
- **Competencia:** Forzar las soluciones, imponer para conseguir que la otra persona acepte nuestro punto de vista, aunque se quede mal con alguien o se rompa alguna relación.
- **Complacencia:** Es lo contrario a la competencia. Acomodarse o satisfacer los deseos y las necesidades de otras personas. Se hace para conservar una relación considerada importante, por aprecio, generosidad, obediencia...
- **Compromiso:** Tratar de buscar una solución intermedia que satisfaga a todos, mediante pactos. Todas las partes ceden un poco. A medio camino entre la competencia y la complacencia.
- **Colaboración:** Se trata de considerar y comprender las necesidades de todas las partes, mediante la comunicación de las ideas y defendiendo la verdad. Es el estilo preferido cuando las partes quieren conservar su buena relación y también cuando hay tiempo de sobra para buscar una solución en la que todos ganen.

Las tres primeras estrategias tienen resultados negativos. La evasión supone el fracaso en la resolución de conflictos, puesto que no se afrontan. En la

competencia hay un resultado de “ganadores y perdedores”. La complacencia significa la anulación de una de las partes porque siempre cede y se acomoda a los demás. La colaboración, es el estilo de solución de conflicto más interesante y conveniente para la empresa familiar y se consigue a través de la comunicación, claridad y compromiso. Es, además, integrador ya que puede generar soluciones de “ganador- ganador”.

GRÁFICO 2: MATRIZ MODELO THOMAS Y KILMANN



Fuente de elaboración propia.

Una vez identificados los motivos más comunes de conflictos y las distintas estrategias para su resolución, llegamos a la etapa más importante: ¿Cuáles son las herramientas disponibles para solucionar un conflicto en la EF? Se trata de buscar estrategias para consolidar la gestión de la EF.

Para reducir el riesgo de aparición de conflictos de carácter familiar en la empresa es conveniente:

- *“El desarrollo de una comunicación fluida, frecuente y espontánea desde la infancia.*
- *Estimular y facilitar la formación de los hijos, promoviendo la vivencia de experiencias, tanto fuera de la familia como fuera de la empresa.*

- *Establecer el protocolo familiar.*
- *Planificar la entrada de los sucesores y legitimar su incorporación.*
- *Establecer anticipadamente a su incorporación las normas laborales que regirán para los familiares (retribución, horarios, criterios y las personas que realizarán la evaluación de los miembros de la familia).*
- *Asignar a los familiares funciones y áreas en las que sean competentes, puedan tener autonomía y en las que estén altamente motivados.*
- *Definir claramente las responsabilidades de los familiares.*
- *Estudiar cuidadosamente la distribución del espacio donde quedarán ubicados los familiares.*
- *En las discusiones evitar tocar emociones y los sentimientos y centrarse en los aspectos profesionales de las tareas que son objeto de conflicto”* (Amat, 2004a, p.71).

Tal y como se ha visto, las EF están amenazadas por múltiples factores que afectan a su continuidad. Para gestionar las diferentes exigencias que tienen la empresa y la familia es necesario diseñar unos instrumentos que permitan su gobierno (Gallo y Amat, 2003).

Además de un Buen Gobierno Corporativo es necesario que la familia propietaria también disponga de un Buen Gobierno Familiar, de esta manera, se podrán asegurar las ventajas competitivas y la visión a largo plazo, para poder traspasar el legado de la EF a la siguiente generación (Chiner, 2011).

“Una de las fórmulas recomendadas es la creación de órganos de gobierno activos y útiles, como el consejo de administración, capaz de formular estrategias, aportar conocimientos y sobre todo, servir de escuela de formación a los sucesores. Además, es conveniente introducir también el órgano donde la familia atiende, valora y decide sobre aquellos aspectos de la empresa que le afectan, tanto a nivel de sus miembros como a nivel general del conjunto: el consejo de familia. Con esto se logra separar los foros de discusión de los problemas de familia y los de la empresa” (Amat, 2004a, p.77).

El Gobierno Familiar puede desarrollarse mediante mecanismos informales o formales, pero lo adecuado sería que, a medida que la empresa crece, dichos mecanismos deberían institucionalizarse (Quintana, 2012).

“Los órganos de gobierno de la familia se crean con el objetivo de mantener una relación entre la empresa y la familia. En cuanto a estos órganos, únicamente serían los miembros de la familia los que participarían” (Dueso, 2016, p.257).

Existen distintos órganos familiares (Carlock y Ward, 2010):

- **Reuniones de familia:** Son reuniones frecuentes e informales habituales en algunas empresas. Estas reuniones suelen ser comunes en acontecimientos tales como: comidas familiares, vacaciones, eventos...El fundador suele hablar libremente de los problemas o nuevas ideas, y escucha las opiniones de los miembros de su familia. Es un instrumento que facilita la comunicación y los vínculos familiares, además de propiciar la incorporación de los hijos a la EF.
- **Acuerdos familiares:** Conocidos con el nombre de “protocolos familiares”, donde se definen los derechos, responsabilidades y las relaciones de cada miembro de la familia respecto a la empresa y a los demás miembros.
- **La Asamblea Familiar:** *“La Asamblea Familiar tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, debería tener carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa”* (Quintana, 2012, p.43).

En el caso de que no se considere necesario la creación de la asamblea familiar, sus funciones serán realizadas por el consejo de administración.

A medida que el número de accionistas vaya creciendo se aconseja diferenciar ambos órganos, de manera que en el consejo familiar solo esté un número reducido de miembros, mientras que en la asamblea estén todos los actuales

accionistas familiares e incluso los potenciales que deseen forman parte de ella (Quintana, 2012).

Su jefatura suele recaer en el patriarca familiar o algún otro miembro respetado. Para que su funcionamiento sea eficaz, es importante que cada integrante lo sea con plena libertad, tenga voz y también voto en las decisiones que se adopten. La asamblea familiar permite que cada miembro de la familia esté informado sobre los temas que afectan a la empresa, además de poder expresar su opinión sobre el desarrollo de la misma u otros temas familiares.

- **El Consejo de Familia:** Surge cuando la empresa supera un cierto tamaño y sirve de nexo entre la familia y la empresa, para comunicar los planes de la empresa a la familiar y los de la familia a la empresa. Está integrado por un pequeño grupo representativo que ha sido elegido por la familia para tratar los asuntos y para controlar que las normas se cumplan. Es muy útil en la segunda generación y siguientes. *“El consejo de familia es un foro que permite reflexionar sobre las cuestiones clave que afectan a la relación familia-empresa”* (Gallo y Amat, 2003, p.213).

Después de contrastar diferentes definiciones de autores relevantes, (Arbesú, 2016, p.75) indica que el consejo de familia podría definirse como *“un órgano (no un foro) formal y continuo, para la información, deliberación y toma de decisiones sobre las cuestiones de la familia relacionadas con la empresa y patrimonio familiares”*.

Normalmente en el consejo de familia sólo participan miembros de la familia, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Sin embargo, se puede nombrar a un asesor externo para que ayude en la creación del Protocolo Familiar, su desarrollo o su cumplimiento y colabore en los temas críticos. Las reuniones de este órgano deben ser periódicas, con un calendario establecido previamente y presididas por uno de los fundadores de la empresa u otro miembro familiar respetado. El Consejo de Familia es el guardián del Protocolo Familiar, que se expondrá más profundamente en el siguiente capítulo.

De forma paralela, como se ha comentado anteriormente, se recomienda crear órganos de gobierno para la planificación estratégica empresarial, tales como:

- **Junta General de Accionistas:** Es el órgano con máximo poder en la empresa, formado por todos los accionistas. Tiene la facultad de aprobar los estatutos por los que se va a regir la empresa, definir los objetivos, nombrar al consejo de administración y determinar sus facultades, aprobar las cuentas anuales, las ampliaciones o reducciones de capital, el reparto de dividendos...etc

Esta junta se reúne como mínimo una vez al mes, aunque en las empresas de primera generación este órgano es inexistente debido a que, por lo general, el fundador es el único accionista.

- **Consejo de Administración:** Como principal cometido, debe representar los intereses de los accionistas y asegurar el cumplimiento de lo que establece la normativa legal de cada país. Sin embargo, en las EF, este consejo se convierte en el principal órgano, al que se le suma otra responsabilidad que es la de discutir los grandes temas de la EF como, la visión, la misión y los valores (Quintana, 2012).

Debe coordinar las funciones propias del consejo de administración, junto con los órganos de gobierno de la familia (Tàpies, 2013).

Su composición debe ser representativa del reparto de los derechos de propiedad de la empresa, pero como mínimo, ha de estar formado, por los propietarios relevantes, por el futuro sucesor o sucesores y convenientemente por un consejero externo. Se recomienda también que las personas más significadas del equipo de gestión y, singularmente, el primer ejecutivo de la compañía, formen parte del Consejo.

CAPÍTULO 4. PREVISIÓN DE FUTURO.

Existen leyendas negras que hacen referencia a la supervivencia de las EF, relatando por desgracia, el final que sufren muchas de estas sociedades “ *la primera generación crea la empresa, la segunda la expande y la tercera la dilapida*” (Devesa, 2015)⁶.

El Instituto de la Empresa Familiar, creado en 1992, es una organización de ámbito estatal y sin ánimo de lucro, que tiene entre sus objetivos el de “*transmitir a la sociedad en general y a sus asociados en particular, las experiencias de otros países sobre la continuidad de la empresa familiar y contribuir así a la consolidación de la empresa familiar en España*” (Amat, 2004a ,p.7). A través de sus actividades, comunica la importancia que tienen estas empresas en la riqueza y el empleo de un país.

Según el estudio “*La Empresa Familiar en España (2015)*” el 53,6% de las empresas son propiedad de la primera generación, un 37,3% son de la segunda generación y tan solo un 9,2% son propiedad de la tercera generación o más. “*Los datos revelan que previo a la transmisión de la propiedad se produce la entrada de la siguiente generación en la dirección de la empresa. El 16,7% de las empresas propiedad de la primera generación son dirigidas por la segunda generación; en segunda son 6,6% las empresas dirigidas por una generación diferente; en tercera asciende a 13,2% las empresas dirigidas por la primera o tercera generación. Igualmente, en algunos casos, aún con la propiedad transmitida a la siguiente generación, hay personas de la generación previa ejerciendo puestos directivos. Todo esto indica que, en muchos casos, en las empresas familiares conviven varias generaciones con diferentes roles, siendo uno de los rasgos característicos de las empresas familiares*” (Corona y Del Sol, 2016, p.62).

⁶ Devesa, D. experto en Derecho societario, contratación mercantil, así como en fusiones y adquisiciones de empresas. <http://daviddevesa.es/2015/08/prevenir-es-curar-el-protocolo-de-familia-en-la-empresa-familiar/>.

El proverbio “más vale prevenir que curar” aconseja adoptar las medidas necesarias para evitar problemas de difícil solución. En el capítulo anterior ya se ha mencionado la importancia de planificar correctamente la sucesión y, en este sentido, el “Protocolo Familiar” servirá de herramienta vital para regular tanto el funcionamiento de la empresa como la implicación familiar respecto a la continuidad generacional.

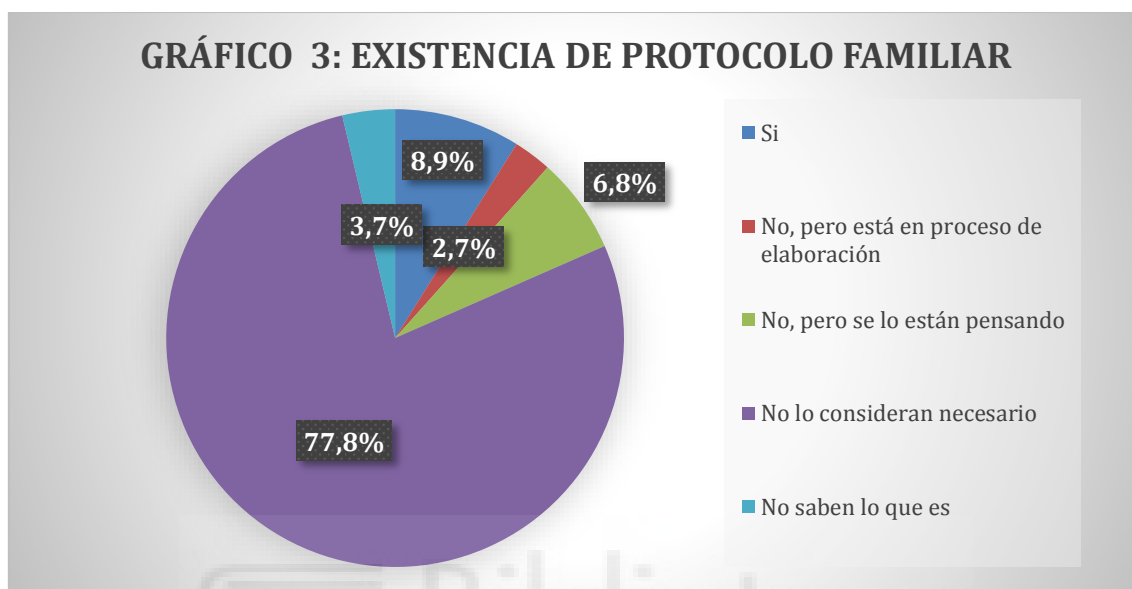
4.1 Protocolo familiar.

El protocolo familiar surge de la necesidad de compenetrar la planificación estratégica empresarial con la planificación estratégica familiar y pretende armonizar los tres círculos.

El protocolo familiar, facilita la convivencia de los tres sistemas, es una herramienta con el que se definen las “reglas del juego” de la familia, la empresa y la propiedad. Es un acuerdo de futuro tras un consenso de la familia empresaria, que culmina en un documento firmado entre todos los intervinientes. En él se establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios (Lozano, 2000). El objetivo de este acuerdo es el de establecer una serie de normas para trabajar en la EF que preserven su continuidad en el tiempo y que fortalezcan la unidad familiar (Deloitte, 2010).

En España, la única norma que define el protocolo familiar está recogida en el Artículo 2 del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, y lo considera como: *“aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad ”* (BOE, 2007,p.11255). Sin embargo, esta definición del Real Decreto no es de aplicación para las sociedades anónimas cotizadas. *“Pese a su no obligatoriedad legal, hoy en día es considerado como la pieza capital y fundamental en el seno de las empresas familiares con éxito”* (Fuentes, 2007, p.351).

Según un Estudio de la Empresa Familiar en España (2015), tan sólo el 8,9% de las empresas cuentan con un protocolo familiar escrito. Del 91,1% restante cabe resaltar que, el 77,8% no lo considera necesario y un 3,7% ignora su significado (Véase Gráfico 3).



Fuente de elaboración propia basado en La Empresa Familiar en España (2015),p.65.

No existe un modelo único que pueda aplicarse a la totalidad de las EF. En función del ciclo generacional, la edad de los líderes familiares, los problemas surgidos en el pasado, los valores y deseos, la relación que exista entre sus miembros etc.... cada familia debe decidir cuál es el contenido más apropiado y cómo debe de ser actualizado en el futuro. Es una herramienta dinámica que debe revisarse periódicamente para actualizarlo y mantener su validez.

“Su existencia clarifica el funcionamiento, pero no evita la existencia de conflictos, especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios que experimenta tanto la familia y la empresa como el contexto social y de esta forma criterios que parecen coherentes en un momento determinado pueden ser arbitrarios en otro” (Amat, 2004b, p. 114).

El carácter del protocolo familiar no es legal sino moral. Los manifiestos de valores, intenciones y principios solo obligan a los que los suscriben desde un

punto de vista moral y dependerá del compromiso que asuman los miembros de la familia por conseguir la armonía y el buen gobierno de la EF.

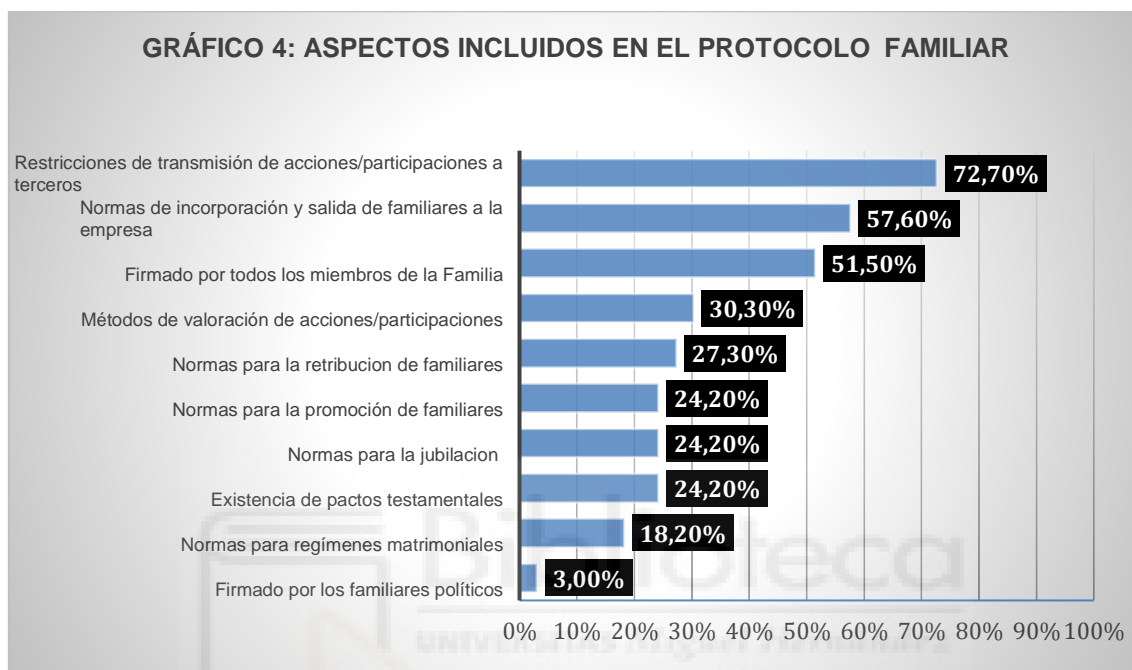
“Con independencia de que el protocolo sea un documento estrictamente jurídico o esté más cerca de ser una especie de “Carta Magna” familiar, su elaboración debe de cumplir siempre unos requisitos (Quintana, 2012, p.54):

- *Ser fruto del consenso familiar.*
- *Ser objeto de una profunda reflexión (no son extraños los casos en los que la familia debate sobre el protocolo durante más de dos años)*
- *Contar con la máxima implicación de la familia y de la empresa.*
- *Formalizarse en un documento escrito firmado por los accionistas de la familia.*
- *Formalizarse ante un notario o inscribirse en el registro mercantil”*

“El protocolo debe desarrollarse en medida de cada familia, pero como norma general, en él pueden incluirse los siguientes aspectos” (Amat, 2004a, pp.71-72):

- La misión y los valores de la familia.
- La definición del código ético, código de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa.
- Los objetivos, las funciones, las normas de funcionamiento y los criterios para la incorporación de familiares en los órganos de gobiernos y en la empresa (requisitos de entrada, normas para la realización de la solicitud, procedimientos para la realización de la selección...).
- Las políticas y normas que afectan a los familiares que son accionistas de la sociedad (acceso al capital social, tipos de accionistas, remuneración a accionistas, transmisión de acciones...).
- Las políticas y normas que afectan a los familiares que están trabajando en la EF (política de retribución, política de promociones, plan de formación, jubilación, duración del cargo...).
- La política de sucesión.

Según los protocolos existentes, como indica el Estudio de la Empresa Familiar en España (2015), se incluyen principalmente contenidos sobre la restricción de la transmisión de acciones (72,2%), las normas sobre incorporación y salida de familiares (57,6%), los métodos de valoración de las acciones (30,3%), las normas para la retribución de los familiares (27,3%) (Véase Gráfico 4).



Fuente de elaboración propia extraído del *La Empresa Familiar en España (2015)*, p.66.

Normalmente se recurre a personas externas, para que ayuden en la elaboración del protocolo y el desarrollo del proceso: consultores, psicólogos, mediadores, “coach” especializados en gestión de EF. La existencia de un protocolo familiar está claramente relacionada con la preparación de la sucesión.

4.2 La sucesión.

Ya se ha mencionado anteriormente que la sucesión es uno de los principales retos de la EF puesto que no sólo supone la transferencia de liderazgo, del líder al sucesor, en el ámbito empresarial, sino también en el familiar. Es un momento crítico, con numerosos cambios y su proceso debe abordarse desde

el punto de vista de la gestión de la EF, la propiedad, planificación testamentaria y fiscal.

“De todos es sabido que la sucesión es el hecho trascendental de todas las empresas familiares, pues sin su éxito es difícilísima su continuidad como empresa familiar. Sin dicho éxito sucesorio la empresa puede continuar como empresa en manos de otros dueños y la familia puede continuar su unión, pero no como familia empresaria. Por tanto, definir en las empresas familiares la sucesión como un hecho trascendental tiene todo el sentido, pues su éxito o fracaso trasciende, para bien o para mal, el devenir de esa empresa familiar” (Nogales, 2016, p.127).

El sueño del dueño de la EF es mantener la compañía en manos de la familia, por el amor, sacrificio y orgullo que representa, pero los datos nos indican que menos del 30% de las empresas sobreviven a la primera generación y que aproximadamente entre el 12% y el 15% sobreviven al paso de la segunda generación a la tercera (Amat, 2004a).

En la EF no eliges a los socios, sino que te vienen dados, por eso la clave está en el consenso de los miembros y todos deben estar de acuerdo. Es importante la elección del líder, su formación, así como el rol que va a desempeñar cada uno. *“Para establecer el proceso de sucesión y las normas, debe existir consenso entre todos los familiares. Un empresario de 86 años seguía al frente del negocio porque los ‘niños’, de más de 60, no estaban preparados”* (Gutiérrez 2016).⁷

En una encuesta realizada a una muestra de 760 EF belgas, se observó que el 68% de éstas, nunca habían pensado o se habían planteado la sucesión generacional (Fuentes, 2007)⁸. Según el Estudio de la Empresa Familiar en España (2015), con relación a la transmisión de la propiedad, el 67,7% de las EF no tienen planes al respecto, el 24,2% contempla la transmisión de la

⁷ Entrevista de LA PROVINCIA, Diario de Las Palmas, a Manuel Baldelana, Gerente del Área de Empresa Familiar de Unilco, véase: http://www.unilco.com/sites/default/files/M.Baldelana_laprovincia.pdf

⁸ Encuesta realizada por Donckels 1988.

propiedad mediante la herencia, un 5,6% vía donaciones y tan sólo un 2,4% piensa en la venta de la propiedad.

Según (Fuentes, 2007) los fundadores suelen retrasar la sucesión debido a varios motivos:

- La no aceptación de la muerte.
- La no aceptación de pérdidas progresivas facultativas.
- El dilema psicológico de la última etapa de la vida.
- El temor a perder el “status social” y el liderazgo de la familia.
- El temor a perder la “situación económica” alcanzada.
- El temor a perder el “trabajo” y a no tener nada que hacer.
- El temor a perder su “obra-símbolo” y su identidad personal.

Es recomendable que el plan de sucesión se realice con tiempo, es decir, cuando aún no sea necesario. Debe formar parte del plan estratégico de la empresa para que el relevo generacional sirva como herramienta y aporte nuevos retos competitivos a la empresa. Llegado el momento en el que un equipo de sucesores releve al fundador, se aconseja el trabajo conjunto, estableciendo mecanismos para resolver sus conflictos y evitando caer en la trampa de la “paradoja de la dependencia del sucesor fundador” (Amat, 2004). Implantar un liderazgo después de otro, es algo verdaderamente complicado, tanto por la aceptación de los equipos, como por los cambios que se deben hacer.

“Las empresas familiares más avanzadas establecen planes de sucesión para el momento de la transición. Su propósito es establecer los mecanismos que permitan, llegado el momento, identificar al mejor candidato para los distintos roles que la familia pueda estar desempeñando en la empresa, asegurar que los conocimientos y capacidades necesarios para sustituir a los principales ejecutivos de la compañía están disponibles si y cuando se les necesita, y preparar a la compañía para que la transición y el traspaso de la administración

y gestión de la compañía se produzca sin contratiempos y de una manera ordenada”(KPMG, 2015, p. 64).⁹

En el mismo informe, se apuntan algunas cuestiones a considerar respecto a los planes de sucesión:

- *“Desarrollar un plan detallado que detalle un marco temporal, que incluya la visión y valores que han de preservarse y que deben perdurar de generación en generación.*
- *Preparar a la siguiente generación para el liderazgo definiendo prácticas concretas para el desarrollo de las capacidades y competencias necesarias.*
- *Desarrollar un modelo de gestión horizontal que delega responsabilidades para evitar los riesgos asociados a la concentración de responsabilidades.*
- *Definir los distintos roles de los propietarios una vez pasan a situación de retiro”.*

El momento del relevo generacional depende de cada EF, puesto que cada una tiene su propio reloj y ritmo de sucesión. Sin embargo la elección del sucesor tiene fecha límite porque, aunque el desarrollo del proceso de sucesión es de amplio recorrido, no conviene alargar demasiado la preparación del candidato y que pierda motivación.

La ordenación patrimonial es necesaria para garantizar la continuidad. En el momento de su creación, la mayoría de las empresas son poco profesionales en este aspecto y no diferencian el patrimonio personal del empresarial. De esta manera, el patrimonio familiar puede verse perjudicado.

Ordenar o no la sucesión es voluntad libre del empresario y el testamento permite asegurar su voluntad. En caso de no existir, la Ley determina el orden de sucesión y puede que no sea la manera más adecuada, si consideramos los

⁹ El estudio realizado por KPMG "Una visión de la empresa familiar excelente" recuperado de: <http://www.iefamiliar.com/noticias/estudio-una-vision-de-la-empresa-familiar-excelente-realizado-por-kpmg-43>

intereses de la EF. A pesar de que la sucesión intestada supone un grave riesgo para la continuidad de la empresa, todavía existen fundadores de EF que fallecen sin testamento.

CAPÍTULO 5. TOTIMPORT.

5.1 Su origen.

La historia de Totimport se inició en el año 2001, en Villajoyosa, fruto de las ideas y, sobre todo de los sueños de su fundador, Yann Demazières Luzuriaga, con la intención de acercar, al mercado español, piezas y accesorios para la moto, de fabricación internacional.

Yann nació en 1978 en Aix-en-Provence (Francia) y, en 2001, cuando finalizó sus estudios profesionales relacionados con la mecánica de ciclos y motos, en el Lycée Professionnel “Le Chatelier” de Marsella (Francia) , complementados con una formación práctica en un taller de la misma localidad, recibió una oferta de trabajo de un taller en Benidorm.

Durante los meses que trabajó en él pudo constatar que el mercado español se había centrado en ámbito de los ciclomotores y tenía muchas dificultades para conseguir piezas de repuestos o accesorios, de grandes marcas internacionales, para motos de gran cilindrada. Este “vacío” comercial llamó su atención y consideró que podía significar una oportunidad para iniciar su propio negocio.

De esta manera, el fundador de la empresa, prefirió el riesgo, el esfuerzo, el trabajo sin horarios y sin salario, al empleo seguro y bien remunerado, que dejaba atrás.

Inicialmente, se instaló en un pequeño local, anexo a la vivienda de su familia, en Villajoyosa, donde colocó un escritorio, un teléfono con fax y un ordenador. Carecía de formación en el ámbito empresarial y tampoco tenía demasiada

experiencia laboral , pero contaba con una relación de talleres españoles, con los que había trabajado en su época anterior y así consiguió sus primeros clientes. Su capacidad para expresarse, con fluidez, en tres idiomas: inglés, francés y español y sus innegables habilidades sociales hicieron posible los acuerdos con los directivos de grandes firmas internacionales, que le confiaron la distribución exclusiva de sus productos, en España. Con posterioridad, por necesidades de comunicación laboral, tuvo que iniciarse en el aprendizaje del idioma italiano.

Dos años después, propuso a su hermano Loïc, de 22 años, que entrara a formar parte del negocio, como socio. Su formación en informática, además del dominio de los mismos idiomas y su pasión compartida por las motos, hacían de éste el candidato idóneo. La aceptación de dicha la propuesta significó una aportación de capital a la empresa, equivalente a la mitad del valor de la misma.

En 2003, se constituyó una SL, bajo el nombre de DEMAZIÈRES LUZURIAGA S.L., cuyo nombre comercial es TOTIMPORT. Ambos hermanos son propietarios de la misma, a partes iguales.

Casi toda la ayuda financiera para comenzar y desarrollar su sueño común y darse de alta como autónomos, provino de su familia. Excepto una mínima aportación de la Generalitat Valenciana, la mayor parte del capital que necesitaron en aquel momento se lo facilitaron sus padres. Las entidades bancarias no les concedieron ningún préstamo porque su juventud, falta de experiencia en los negocios y ausencia de nómina salarial significaba, para éstas, un riesgo sin garantías.

Las distancias geográficas no han supuesto ningún freno a su deseo de conocer, personalmente, a los responsables de algunas empresas proveedoras, ni a participar en las ferias nacionales o internacionales más relevantes para intercambiar ideas, tanto con fabricantes como con clientes potenciales. Durante unos años, Totimport estuvo presente en los circuitos de carreras españoles, que formaban parte del CEV (Campeonato de España de

Velocidad), proporcionando información y piezas de recambio para los equipos de competición.

En su período de evolución, a lo largo de los años, debido a la incorporación progresiva del personal necesario para la empresa y del gran aumento del material almacenado, el lugar de trabajo ha ido desplazándose a diferentes locales, en régimen de alquiler, del polígono industrial “Torres” de Villajoyosa.

En la actualidad, Totimport comercializa los productos de las mejores marcas del sector, que garantizan su máxima calidad, funcionalidad y estética, con el compromiso de entrega al cliente en el período más breve posible.

5.2 Misión, visión y valores.

La Misión:

“Somos una empresa que importa, comercializa y distribuye piezas de repuesto y accesorios, para motocicletas de diferentes modelos y cilindradas. Contamos con proveedores, tanto nacionales como internacionales, cuyas marcas están reconocidas, a nivel mundial, por su diseño exclusivo, funcionalidad y excelente calidad. Nuestro equipo humano, dotado de buenas capacidades, asesora y proporciona, de manera satisfactoria, el material necesario, tanto a clientes particulares, como a talleres o a equipos de competición, en el ámbito nacional o internacional, con el compromiso de entrega en el período más breve posible”.

La Visión:

Ser la primera opción, de los talleres o equipos de competición, en la adquisición de piezas de calidad y alto rendimiento, para las motos de gran cilindrada, sobre todo en los territorios de España y Portugal, gracias al dinamismo y eficacia de la empresa, en la que nuestro equipo humano transmite, cada día, lo mejor de sí mismo.

Los valores:

Los valores brindan una guía a todos los miembros de la empresa, que permite crear pautas de comportamiento cotidiano:

- **Servicio al cliente:** El cliente es la mayor prioridad de nuestro negocio y merece, mediante una atención individualizada, respetuosa y veraz, obtener el material que desee de forma satisfactoria y rápida.
- **Calidad:** En la importación de nuestros productos primamos la excelencia en la calidad, en detrimento del precio. Nuestro lema es “No aconsejar ni vender un producto que no utilizaríamos en nuestra propia moto”.
- **Responsabilidad:** Puntualidad en las entregas a los clientes, desempeñar las funciones laborales de forma activa, tomando las decisiones adecuadas con rapidez, determinación, profesionalidad y credibilidad.
- **Trabajo en equipo:** Es importante creer en las personas que, con capacidades diferentes, se integran en un equipo con objetivos comunes. Todos somos seres únicos y no podemos ser iguales, pero sí complementarnos. Crear en la empresa un ambiente agradable, comunicarse de forma respetuosa y cordial que permita la expresión de diversos puntos de vista, fomentar el sentido de pertenencia al equipo y sentirse apoyado en caso de dificultad, es tarea de todos.
- **Motivación:** Involucrarse en el proyecto de empresa con pasión, con el compromiso de dar lo mejor de sí mismo.
- **Honestidad:** Promover la verdad como herramienta generadora de confianza y credibilidad entre las personas, ya sea en las relaciones entre los miembros de la empresa como en las de éstos con los clientes.
- **Espíritu emprendedor:** Necesidad de reinventarse y adaptarse a los continuos cambios producidos por la evolución del mercado, la

competitividad del sector y la mayor exigencia del cliente, sin tener miedo al fracaso. Mantener una información actualizada de los productos de vanguardia de los proveedores.

- **Justicia:** En nuestra empresa, el hombre y la mujer tienen las mismas oportunidades de ocupar un puesto de responsabilidad. También, si se realiza el mismo trabajo o actividad, se obtendrá el mismo salario.

5.3 Objetivos de la empresa.

Totimport es una empresa relativamente reciente y, en sus inicios, se dedicaba a distribuir las piezas de motos y demás accesorios, únicamente, a los talleres. La demanda del mercado ha originado que, actualmente, cuente con dos subdivisiones: la primera está dedicada a proporcionar los suministros necesarios, tanto a los talleres como a clientes particulares que los solicitan, y la segunda, está vinculada con el mundo de la competición. Esta doble vertiente del negocio permite conocer, en las pistas, el comportamiento de cierto material específico, antes de salir a la venta.

El equipo humano de Totimport se compone de 7 personas jóvenes, responsables y dinámicas, muy implicadas en el trabajo que realizan gracias a su afición compartida por el mundo de las motos.

Yann Demazières Luzuriaga ejerce el cargo de Director Comercial y Loïc Demazières Luzuriaga es el Administrador.

Objetivos generales:

- Lograr la completa satisfacción del cliente, proporcionándole un producto selecto en calidad y diseño, así como un servicio fiable y seguro, que nos defina como los mejores en el territorio español, en el sector de la venta y distribución de repuestos para motos.
- Establecer acuerdos y alianzas estratégicas, con empresas de renombre, que nos ayuden a realizar nuestra misión.

- Superar a la competencia en visibilidad y ventas dentro del mercado on-line, del ámbito nacional e internacional.
- Introducir las mejoras necesarias para adaptarse a la evolución de los mercados, la competitividad del sector y las exigencias de los clientes, que nos permitan mantener nuestra posición de vanguardia.
- Conquistar nuevos mercados.

Objetivos específicos:

- Aumentar, progresivamente, la cartera de clientes.
- Superar el volumen anual de ventas, al menos en un 5 %.
- Incrementar las ganancias netas en un 2%, sin incurrir en despidos de personal.
- Aumentar el porcentaje de ventas en Portugal, al menos un 10%, en el próximo año.
- Ser una empresa reconocida por su variedad de productos.
- Minimizar la cantidad de mercancía que queda sin venderse.
- Reducir al mínimo los gastos superfluos.
- Asistir a las ferias más importantes del sector, nacionales o internacionales, o participar en ellas.
- Mantener la presencia en los foros de las redes sociales, relacionados con nuestra actividad empresarial, para conocer la impresión que generan nuestros productos y el grado de satisfacción de los clientes.
- Facilitar las ventas on-line a través de nuestra página Web, cuyas características más importantes sean: la claridad y sencillez en su utilización y la continua actualización de sus productos y precios.

- Dedicar la necesaria atención y especial mimo al consumidor para solventar situaciones que puedan dañar la imagen de la empresa.
- Apoyar a los miembros de nuestro equipo humano para que puedan dispensar a nuestros clientes un servicio excepcional.
- Fomentar entre los empleados la cultura del crecimiento, el ahorro y la educación, de manera sostenida.
- Incrementar el personal fijo contratado, siempre que las condiciones económicas de la empresa lo permitan.
- Favorecer la formación y el crecimiento de los trabajadores.
- Repartir beneficios entre todo el personal de la empresa, a partes iguales, como recompensa del esfuerzo realizado.

5.4 Presencia de Totimport en algunos proyectos.

Desde sus inicios, Totimport, se ha implicado en proyectos relacionados con el mundo de las motos: firmando acuerdos con pilotos de competición, con equipos de carreras, con copas de promoción (Kawasaki, Yamaha y Suzuki), con escuelas de formación en mecánica y de competición (escuela Monlau de Barcelona) y con universidades.

Algunos de ellos son:

- Patrocinador del equipo PL Racing, desde 2004 hasta la actualidad, con diversos pilotos del CEV (Campeonato de España de velocidad).
- Challenge Yamaha (2004): piloto Víctor Lozano, Campeón de Levante y Subcampeón Nacional.
- Participación en Motoh! en 2006 y 2008.

- Patrocinador del equipo Joe Darcey ,campeón de España de Supersport 2007.
- Diversos acuerdos de patrocinio y colaboración con Speed Racing Suzuki Basolí Competició, TMR (2008).
- Patrocinador de la Ninja Cup desde 2007 a la actualidad.
- Patrocinador de Sergio Gadea, piloto del Mundial de Motociclismo de 125 cc.(2008).
- En 2010: Patrocinador técnico del proyecto “MotoStudent” de la UMH, con su prototipo “Titán”, en su primera participación. Se trata de una competición bianual, en la que participan equipos de estudiantes de diversas universidades internacionales con el objetivo de diseñar y desarrollar, durante tres semestres, un prototipo de motocicleta de competición, similar a la categoría mundial de Moto3.
- En 2017: Colaborador y patrocinador técnico con la UPV y la Universidad de Zaragoza en sus proyectos “MotoStudent”.
- En 2018: Acuerdos con la fundación Moto Engineering, organizadora de “MotoStudent”.



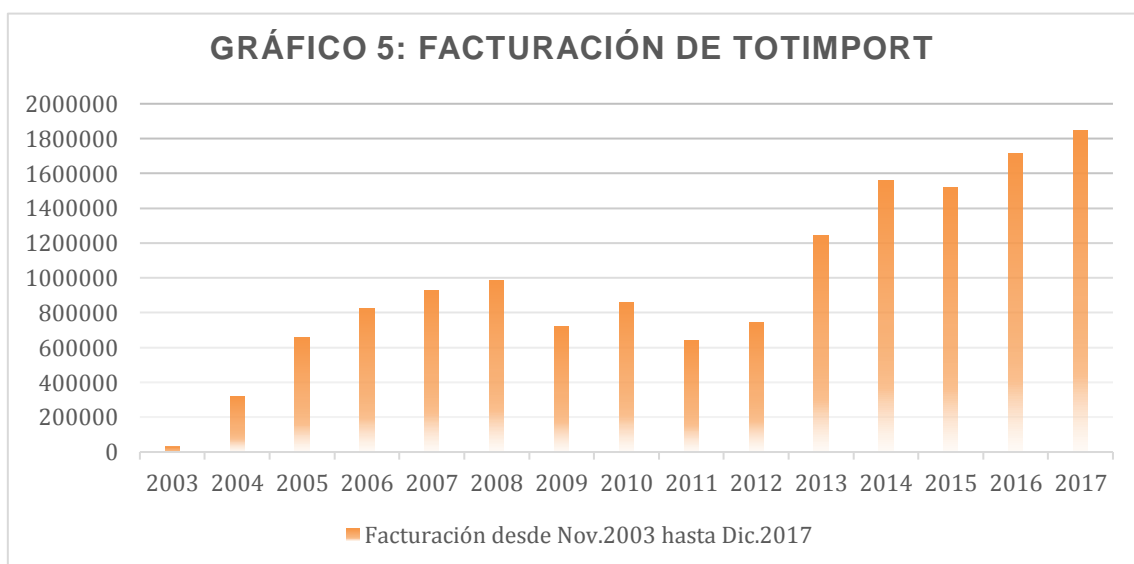
5.5 Evolución económica.

Al cierre de su primer año de vida, la facturación de Totimport fue de 30.321,86 euros. Gracias a la creación de la página web y a la edición de los catálogos para los talleres, ésta se incrementó considerablemente y cinco años después alcanzó la cifra de 987.008,28 euros. (Véase Gráfico 5).

Desde 2008, las empresas españolas se vieron afectadas por una situación de crisis financiera, tanto en el ámbito nacional como internacional y Totimport atravesó momentos difíciles, sobre todo en el período 2009-2012 porque el motociclismo es un sector de lujo y el comercio se ralentizó. Como algunas empresas de la competencia se vieron obligadas a cerrar, pudieron anexionarse su cartera de clientes. El equipo humano se mantuvo sin despidos y salieron adelante con mucho esfuerzo y dedicación, poniendo en práctica algunas estrategias como:

- Buscar nuevos clientes.
- Reducir los costes, reciclando las cajas de cartón.
- Reducir los costes de transporte.
- Obtener descuentos más ventajosos, de algunos proveedores, a cambio de aumentar la facturación.

Para finales de 2018 se espera llegar a los 2 millones de euros de facturación.



Fuente de elaboración propia.

5.6 El futuro de la empresa.

Como los propietarios fundadores tienen 39 y 37 años, respectivamente, el futuro de la empresa, al menos el que se refiere a los próximos 25 años, estará aún en sus manos. De las conversaciones y pequeñas reuniones que hemos mantenido, para la realización de este TFG, se desprende el deseo de que la empresa siga perteneciendo a la familia, es decir que haya un relevo generacional familiar.

De momento, les parece prematuro abordar los asuntos relacionados con la jubilación y sucesión, aunque son conscientes de que es mejor tratarlos con la antelación suficiente que les procure tranquilidad y seguridad personal, familiar y empresarial.

Uno de los fundadores está casado y tiene tres hijos, en edades muy tempranas (el mayor de casi 5 años). El otro, no tiene compromisos familiares propios. El fundador, que ya tiene descendientes, dedicará tiempo para informar, formar y motivar a sus hijos, a medida que vayan creciendo, de manera que amen la empresa porque la conocen.

Cabe además la posibilidad de que yo continúe trabajando en Totimport, de forma continuada o que pueda formar parte de la empresa, con participación en la propiedad de la misma. En ese caso, su futuro tendrá también relación conmigo.

Estas situaciones personales justifican, en nuestra opinión, que no se elabore el protocolo familiar, de forma inmediata. Se han redactado, de manera consensuada, la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa, que formarán parte de dicho documento. También se ha abordado la inclusión de otros temas como: la edad mínima para trabajar en la empresa, los requisitos de los miembros familiares para formar parte del negocio, la edad de jubilación, qué hacer con los beneficios de la empresa...

Como hay tiempo suficiente, iremos reflexionando sobre el tema y anotando los datos que nos parezcan relevantes. Se prevé el inicio de su redacción para

dentro de unos 10 años. En ese momento, podré colaborar en la elaboración del protocolo familiar, como había propuesto.

5.7 Fortalezas y debilidades.

Totimport, por su naturaleza de EF, posee la mayoría de las fortalezas que son características de este tipo de empresas, ya mencionadas en las ventajas del capítulo 2. Además, se le añaden otras que le confieren su propia identidad. Gracias a mi condición de hermana de los fundadores y, también porque actualmente trabajo en dicha empresa, he podido constatar las siguientes:

Fortalezas:

- El compromiso con el trabajo bien realizado, la fidelidad con los empleados y clientes, la dedicación en tiempo y esfuerzo hasta en fines de semana o días festivos, cuando la situación especial lo ha requerido.
- El orgullo de haber iniciado un proyecto viable vinculado a los propios apellidos de los fundadores , que de algún modo se asocia con una cierta garantía de honestidad .
- La orientación a largo plazo, sin esperar dividendos inmediatos; no hay endeudamiento financiero con las entidades bancarias y se reinvierten algunas de las ganancias en el negocio.
- La autonomía en el empleo y salario, que garantizan la estabilidad y el bienestar de cada familia.
- La confianza en el equipo humano, reconociendo que, gracias a su labor diaria y al trabajo en equipo, el negocio es rentable.
- El ambiente laboral agradable y la fluida comunicación entre todos.
- La rapidez en la toma de decisiones y la preocupación por la calidad de sus productos.
- Las creencias, valores y visión compartida.
- La flexibilidad horaria, para conciliar la vida familiar y la laboral.

- La posibilidad de realizar el trabajo desde el domicilio particular, en casos especiales .
- El reparto de beneficios, al final del año, entre todo el personal, a partes iguales.
- El entorno geográfico del negocio es amplio, con proveedores y clientes repartidos por todo el mundo.
- La gran variedad de productos que ofrecen, capaces de satisfacer a numerosos clientes.
- La posibilidad de realizar compras directas, de los particulares y talleres, a través de su página Web.
- La presencia muy activa en el mundo de la competición, gracias a los acuerdos con grandes marcas o pilotos, al patrocinio de ciertos equipos universitarios, a la participación en los foros de ciertas redes sociales...

Debilidades:

Supongo que ninguna empresa es perfecta, aunque se pretenda que lo sea. Los sentimientos de cariño y admiración que albergo hacia los miembros de mi familia, no me han impedido descubrir ciertos aspectos, menos positivos, y también en este caso, durante mis 5 meses de presencia en el lugar de trabajo de la empresa, he gozado de una posición privilegiada para detectarlos:

- La infraestructura del almacén es reducida y dificulta su organización. Se debe, en parte, al gran aumento del material acumulado y a la evolución de la empresa.
- Escasa formación empresarial de los propietarios.
- Deficientes competencias en lenguas extranjeras de algunos empleados.
- Conflictos familiares que inciden en el negocio: acumulación de tareas diversas de los propietarios e insuficiente definición de las de cada uno, diferencias de percepción en los horarios de dedicación a la empresa, tensiones porque sus caracteres son muy diferentes...
- Saber delegar, asignando tareas a personas eficientes.
- Ausencia de Órganos de Gobierno familiares.
- Los aspectos de Sucesión no pueden concretarse, por el momento.

Las mujeres siempre han tenido un rol importante en los negocios familiares. En el caso de Totimport, el papel de la mujer fue fundamental puesto que mantuvo la estabilidad emocional de la familia, en el proceso de fundación de la empresa y ayudó económicamente en sus inicios. La madre representó dicha función, educando a sus hijos en los valores que, posteriormente se reflejan en el negocio, manteniendo la unidad y armonía familiar y lidiando con los conflictos de la empresa en la mesa. Su labor presenta, en ocasiones, algunas dificultades ya que prioriza siempre el bienestar del sistema familiar frente al interés del sistema empresarial.

5.8 Propuestas de mejora.

Evidentemente, estas propuestas de mejora tienen que ver con las debilidades que he observado durante mi período de trabajo en la empresa, mencionadas en el punto anterior.

- Aumentar el espacio físico del almacén, para organizar el material existente de forma más eficaz y dar cabida a una cantidad mayor o modificar su distribución actual con estructuras móviles complementarias.
- Mejorar las competencias empresariales de los fundadores.
- Sería conveniente que todo el personal aprendiera inglés, para tener un nivel básico.
- Definir claramente las funciones y tareas que son competencia de cada miembro de la empresa.
- Establecer estructuras comunicativas entre los miembros de la familia, creando unos mínimos Órganos de Gobierno: La Asamblea familiar, por ejemplo, con reuniones periódicas, que sirvan para expresar diferentes puntos de vista y tratar los conflictos que vayan surgiendo.
- Realizar también reuniones, entre todo el personal de la empresa, al menos una vez al trimestre.

Como medida de precaución, se aconseja que cada uno de los socios fundadores redacte un testamento.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.

El primero de los objetivos que pretende este TFG es el de profundizar en el concepto de EF y destacar los elementos más relevantes que la caracterizan y diferencian del resto de empresas no familiares.

En la elaboración del trabajo he podido constatar que, en la actualidad, hay un creciente interés en el estudio de este tipo de empresas ya que son las sociedades que más abundan, tanto en el plano nacional como a nivel internacional, contribuyen de manera importante al PIB de la economía de los distintos países y son generadoras de numerosos puestos de trabajo. Es decir, que se pone de manifiesto su gran importancia por el elevado peso que tienen en la balanza económica mundial.

Sin embargo, en la legislación española, aún existe cierta ambigüedad en la definición de la misma. Se puede afirmar que la continuidad en el tiempo, transmitiendo la propiedad y los valores familiares a la siguiente generación, es su principal característica.

La EF tiene ventajas e inconvenientes, que determinan su éxito o fracaso. La convivencia del sistema familiar y empresarial, con percepciones diferentes, conlleva un reto importante para ella: la familia, que es el núcleo fundamental de nuestra sociedad, aporta valores de unidad de sus miembros, compromiso y estabilidad emocional, frente a la visión de la empresa cuyos objetivos son el trabajo, la competitividad y la rentabilidad. El equilibrio armónico de ambos sistemas es la clave de su supervivencia.

Si bien los conflictos existen en todas las empresas, la gestión y resolución de los mismos son propios de cada una. En este sentido, es fundamental la creación de los adecuados Órganos de Gobierno, tanto de índole familiar como empresarial, que posibiliten el diálogo y una fluida comunicación entre las partes implicadas y apliquen las actuaciones más convenientes para eliminar las diferencias, evitando causar problemas graves, que afecten a la evolución de la EF.

El Protocolo Familiar es un documento eficaz para prevenir conflictos que, de forma consensuada, recoge los valores que cada familia desea transmitir y las actuaciones que ésta decide adoptar, respecto al funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, es un documento único y debe revisarse, regularmente, para adaptarlo a los cambios familiares y sociales.

Para finalizar las conclusiones de esta primera parte, cabe insistir en que la sucesión es un tema de suma importancia para la supervivencia de la EF. Menos del 30% de estas empresas sobreviven a la transición de la primera a la segunda generación y, por lo tanto, es necesario una profunda reflexión sobre la elección del candidato idóneo y su adecuada preparación, a fin de asegurar el éxito en el relevo generacional.

El segundo objetivo, de tipo más práctico, trata de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos, a la situación real de una empresa familiar. Dicha empresa, fundada en 2001 y propiedad de mis dos hermanos, es Totimport. Cuenta con un total de 7 trabajadores, entre los que se incluyen ellos mismos.

Entre mis hermanos y yo existe una diferencia de edad de 12 y 10 años, respectivamente. Esto explica que en el momento en que iniciaron su proyecto empresarial yo no fuera lo suficientemente consciente de las dificultades por las que atravesaron hasta llegar a conseguir lo que es en la actualidad: problemas económicos y de espacio, dilatadas jornadas laborales, perseverancia en sus fines, largos e incómodos viajes en coche, sacrificio de las actividades de ocio o vida social ...

Gracias a mi trabajo en la empresa, durante estos meses, he podido constatar que se trata de una EF, aunque con una corta andadura; con las ventajas e inconvenientes propios de ella; con los normales roces entre hermanos, que se resuelven casi de inmediato, de manera informal; que tiene una evolución económica satisfactoria aun a pesar del período de crisis y, por fin, con propósito de continuidad a través del relevo generacional, en el momento adecuado.

La preocupación por la calidad de sus productos, la relación personal con los clientes y proveedores y la amplia zona geográfica en la que operan, son algunos de los aspectos que destacan. La ausencia de órganos de gobierno y la falta de planificación de la sucesión están, de momento, en una fase de pre-inicio.

Agradezco la buena disponibilidad de todo el personal de la empresa, para ayudarme en cuanto información he necesitado para la elaboración de este TFG, que ha supuesto un gran reto personal. Estoy satisfecha de mis pequeñas aportaciones para mejorar la eficiencia de Totimport y prevenir sus conflictos. También les acompañaré en la realización de una primera versión del protocolo familiar, en el momento que lo consideren oportuno.

Para terminar, creo que la EF es un buen lugar donde desarrollar mi actividad profesional y aprovecho la cita de Koenig (2000) porque yo no hubiera sabido expresar mi opinión de mejor manera:

“Las empresas familiares son para el tipo de personas que admiro . Son personas que creen en la vida familiar, pues piensan que las familias son dignas de cualquier sacrificio que se haga por ellas, creen en el trabajo como parte de su realización personal y espiritual, creen en las empresas como una manera de expresar sueños, demostrar talento y hacer el bien, creen que sus empresas familiares pueden contar con lo mejor de los dos mundos: amor y trabajo al mismo tiempo” (Fuentes, 2007, p.33).

BIBLIOGRAFÍA:

Amat Salas, J. M. (2004a). "La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas". Deusto, Barcelona.

Amat Salas, J. M. (2004b). "La continuidad de la Empresa Familiar". EDICIONES GESTION 2000. Barcelona

Arbesú Riera, C. (2016). "El Consejo de Familia y su función de gobierno en la Empresa Familiar". Tesis Doctoral disponible en : <http://hdl.handle.net/10171/41415>

BOE nº 65 (2007): REAL DECRETO 171/2007, 16 Marzo de 2007, "de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares". pp.11224-11257.

Disponible en : <https://www.boe.es/boe/dias/2007/03/16/pdfs/A11254-11257.pdf>

Bourdieu, P. (1997). "Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción". Ed. Anagrama, Barcelona.

Disponible en : <http://epistemh.pbworks.com/f/9.+Bourdieu+Razones+Pr%C3%A1cticas.pdf>

Cardona, P. (2008). "El conflicto también puede ser positivo (si sabemos gestionarlo)". Newsletter, 40 IESE BUSINESS SCHOOL, Universidad de Navarra.

Disponible en http://www.iese.edu/es/files/tema%20del%20mes_tcm5-24190.pdf

Carlock, R.S. y Ward, J.L. (2010). "La excelencia en la empresa familiar: el proceso de planificación para la empresa y la familia". Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto. Barcelona.

Chines, A. (2011). "La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares". Unversia Business Review, (nº 32).pp.102-110.

Corona Ramón, J.F. y Del Sol, I. con IEF y la Red de Cátedras de la Empresa Familiar. (2016). Estudio "La Empresa Familiar en España (2015)". Editorial Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.

Disponible en : <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nncz7i.pdf>

Disponible en : <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>

Deloitte (2010). "Sucesión en la Empresa Familiar". Boletín Gobierno Corporativo, Madrid. Disponible en : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>.

Devesa Rodríguez, D. (2015). "Prevenir es curar" (El Protocolo de Familia en la Empresa Familiar). El blog de David Devesa, disponible en : <http://daviddevesa.es/2015/08/prevenir-es-curar-el-protocolo-de-familia-en-la-empresa-familiar/>

Dueso Camacho, M. (2016). "La sucesión en una empresa familiar: Pastelería Dueso, S.A." Revista de Contabilidad y Dirección (Vol. 22). pp. 243-265. Universidad de Lleida. Disponible en : http://www.accid.org/revista/documents/La_successio_de_una_empresa_familiar.pdf

EAE BUSINESS SCHOOL (s.f). "Retos de la empresa familiar. Prevención de conflictos en la empresa familiar". Barcelona. Disponible en: <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/prevencion-de-conflictos-en-la-empresa-familiar>

EAE BUSINESS SCHOOL (s.f). "Retos de la empresa familiar. " Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlos". Disponible en :<https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>

Fuentes Lombardo, G. Hernández Ortiz, M.J. y Vallejo Martos, M. C. (2008). "Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 14, Nº 3.pp.15-34. Disponible en :[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60064-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60064-1)

Fuentes Ramírez, J. (2007). "De padres a hijos: El proceso de sucesión en la empresa familiar". Ediciones Pirámide. Colección Empresa y Gestión. Madrid.

Gallego Domínguez, I. (2012). "La empresa familiar: su concepto y evolución jurídica." Cuadernos de Reflexión. Cátedra PRASA de Empresa Familiar (nº14).pp.1-45.
Disponible en : <http://hdl.handle.net/10396/7021>

Gallo Laguna de Rins, M. Á. y Amat Salas, J.M. (2003)." Los secretos de las empresas familiares centenarias: Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales" Ediciones Deusto, Barcelona

Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., Y Lansberg, I. (1997). "Generation to generation: life cycles of the family business". Harvard Business School Press, Boston.

Gimeno Sandig, A. (2009) "La Comisión Europea descubre a Empresa Familiar", Ed. Deusto. Barcelona.
Disponible en : <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/general/la-comision-europea-descubre-a-empresa-familiar/>

Gortázar Lorente C. (2005)." Derecho y empresa familiar: el Protocolo y sus instrumentos de desarrollo". Documenta Universitaria. DOI :10.1400/145999. Materials de les Tretzenes Jornades de Dret Català a Tossa disponible en : <http://digital.casalini.it/10.1400/145999>

Goyzueía Rivera, S. I. (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". Revista Perspectivas, (núm.31),pp. 87-132.
Disponible en :<http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf>

Gutiérrez, J. (2016). Entrevista de LA PROVINCIA, Diario de Las Palmas, a Manuel Baldelana, Gerente del Área de Empresa Familiar de Unilco.
Disponible en : http://www.unilco.com/sites/default/files/M.Baldelana_laprovincia.pdf

KPMG (2015). Estudio " Una visión de la empresa familiar excelente". Instituto de la Empresa Familiar.
Disponible en :
<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/Una%20vision%20de%20la%20empresa%20familiar%20excelentei.pdf>

Leach, P. (1999). *“La empresa familiar”*. Ediciones Granica SA. Barcelona.

Lozano Posso, M. (2000). *“El protocolo en las empresas de propiedad familiar”*. Estudios Gerenciales, vol. 16 (nº74).pp. 49-67 . Disponible en :

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-5923200000100002&lng=en&nrm=iso

Marcelino Aranda, M. Baldazo Molotla A. y Valdés Nieto, O. (2012). *“ El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares”*. Pensamiento & Gestión, (33).pp.125-139. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200006&lng=en&tlng=en.

Munduate, L. y Dorado, M. A. (1999). *“ El conflicto en los grupos de trabajo”*, Universidad de Castilla-La Mancha. Disponible en : https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/5033/HUM_0029_CAP4.pdf?sequence=1.

Nogales Lozano, F. (2016). *“La planificación de las carreras directivas de los sucesores y gerentes en las grandes empresas familiares”*. Colección Empresa Familiar. Unión editorial. Madrid.

Quintana, J. (2012). *“Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares”*. Documento 165. Instituto de la empresa familiar. Disponible en: <http://aref.es/sites/default/files/archivos/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares%5B1%5D.pdf>

Romero, L. E. (2006). *“Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa”*. Revista Escuela de administración de negocios, (57).pp.131-142.

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.378>

Tàpies, J. (2013). *“ ¿Cómo debe ser un Consejo de Administración?”*. Blog Network.

Disponible en : <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/como-debe-ser-un-consejo-de-administracion/>

Thomas, K. W., y Kilmann, R. H. (1974). *“ Conflict Mode Instrument”*. XICOM, New York.

UNICEF.(2003). *“Nuevas formas de familia. Perspectivas nacionales e internacionales”*. Universidad de la República. Montevideo. Disponible en : http://files.unicef.org/uruguay/spanish/libro_familia.pdf.

Vallejo Martos, M. C. (2003). *“La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: una aplicación al sector de concesionarios de automoción”*. Universidad de Jaén. Tesis Doctoral disponible en: <http://hdl.handle.net/10953/439>