

Eloy Cuesta Rodríguez
José Manuel Moreno Alamilla

**PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: DESARROLLO DE
UN PROTOCOLO**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Doble Grado ADE+FIC



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curso 2020-21

Resumen/Resum/Abstract

Resumen

Mediante la realización de este proyecto se pretende trabajar con los grupos de interés directamente implicados en el futuro relevo generacional con ayuda de un instrumento consensuado (protocolo familiar) que pueda servir de guía para el proceso sucesorio y, a su vez, con el objetivo de analizar y descubrir el impacto que supone la redacción y posible implantación de este tipo de documento en la estructura de una empresa familiar. Además, este proceso es llevado a cabo con la finalidad de aumentar la probabilidad de supervivencia en este tipo de organizaciones, que normalmente decae con las segundas y terceras generaciones.

Palabras clave: Protocolo, sucesión, empresa familiar

Resum

Mitjançant la realització d'aquest projecte es pretén treballar amb els grups d'interès directament implicats en el futur relleu generacional amb ajuda d'un instrument consensuat (protocol familiar) que pugui servir de guia per al procés successori i, al seu torn, amb l'objectiu d'analitzar i descobrir l'impacte que suposa la redacció i possible implantació d'aquest tipus de document en l'estructura d'una empresa familiar. A més, aquest procés és dut a terme amb la finalitat d'augmentar la probabilitat de supervivència en aquest tipus d'organitzacions, que normalment decau amb les segones i terceres generacions.

Paraules clau: Protocol, successió, empresa familiar

Abstract

By carrying out this project, it is intended to work with the interest groups directly involved in the future generational change with the help of a consensual instrument (family protocol) that can serve as a guide for the succession process and, in turn, with the objective of analyze and discover the impact of the writing and possible implementation of this type of document in the structure of a family business. In addition, this process is carried out to increase the probability of survival in this type of organization, which normally declines with the second and third generations.

Key words: Protocol, succession, family business

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	6
2. INTRODUCCIÓN	8
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA	10
3.1. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR	10
3.2. PROCESO DE SUCESIÓN.....	12
3.3. PROTOCOLO FAMILIAR.....	20
4. METODOLOGÍA.....	24
4.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN.....	24
4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA SELECCIONADA	26
4.3. PERFIL DE LOS INFORMANTES.....	27
5. CONFECCIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR.....	29
6. CONCLUSIONES.....	37
7. BIBLIOGRAFÍA	39

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Porcentaje de empresas familiares por comunidad autónoma.....	11
Figura 2. Fases del proceso de sucesión.	13
Figura 3. Relación entre tres claves del éxito.	16
Figura 4. Fase Previa y Diagnóstico	25
Figura 5. Desarrollo del Protocolo y Propuesta de Implantación	25
Tabla 1. Modelos de protocolo familiar.	22
Tabla 2. Calendario de trabajo.	28

1. Presentación

Somos José Manuel Moreno Alamilla y Eloy Cuesta Rodríguez, estudiantes de cuarto curso del doble Grado de Administración y Dirección de Empresas y Finanzas y Contabilidad y hemos decidido realizar el trabajo correspondiente al grado de ADE juntos dado que compartimos, a parte de una amistad, la característica de que nuestros padres son propietarios de sus respectivas empresas. Ya que ambas empresas son de carácter familiar y dado que somos potenciales sucesores de estas, consideramos que es una magnífica oportunidad aprovechar el Trabajo de Fin de Grado para estudiar cómo sería y que pasos hay que dar para realizar de forma correcta la sucesión de una empresa familiar con más garantías de éxito. Con este fin, analizaremos la empresa y la familia objeto de estudio con la participación activa en el proceso de los miembros relevantes para, a continuación, diseñar a medida un Protocolo de Sucesión realista que pueda ser implantado en la empresa, por su adecuación y por el consenso de los participantes.

Primero, abordaremos la parte más teórica del estudio que nos permitirá conocer críticamente los conceptos y el proceso a desarrollar en sus pasos consecutivos para llevar a cabo una sucesión familiar en la propiedad y dirección de la empresa. A través de una tarea de búsqueda de información en distintas fuentes bibliográficas, así como en páginas web oficiales y fiables para luego plasmarla por escrito en la revisión de la literatura.

Segundo, en la práctica aplicaremos los conocimientos adquiridos en la parte empírica para analizar el potencial relevo generacional en la dirección y propiedad de una de las dos empresas, mediante el desarrollo de un proceso de interacción y trabajo conjunto con los miembros de la familia interesados para la posterior configuración y redacción de un protocolo de sucesión a medida para la empresa y la familia. De este modo, podremos constituir una guía funcional para el relevo futuro.

En cuanto a los conocimientos adquiridos durante la realización de los estudios, podemos relacionar muy estrechamente una serie de asignaturas que han influido a la en la confección del trabajo. Estas asignaturas han sido: Organización de empresas, Comportamiento organizativo y Dirección estratégica. Tanto la primera como la segunda nos han aportado conocimientos acerca de como debe estructurarse un negocio para su correcto funcionamiento; mientras que dirección estratégica nos ha ofrecido un

enfoque más concreto sobre las posibles estrategias a seguir con la finalidad de conseguir los objetivos marcados por la empresa.

La empresa con la que trabajaremos y sobre la cual planificaremos y redactaremos el protocolo consta de un grupo de empresas mayoristas, con sus oficinas centrales ubicadas en Reus, de tamaño mediano, con más de 30 años de experiencia, dedicadas a la comercialización de perfiles de aluminio, maquinaria para su tratamiento y soluciones para sistemas de edificación.

Para finalizar, hemos redactado un apartado explicando las conclusiones a las que hemos llegado tras haber realizado tanto la parte teórica como la aplicación.

Este trabajo nos ha permitido conocer, no solamente los desafíos a los que se enfrenta una empresa familiar al encarar la sucesión, sino también el acercarnos en la interacción y desde una perspectiva distinta al conocimiento de la empresa familiar y de los puntos de vista de los miembros de la familia respecto de la empresa. Hemos abierto unos debates internos, que, aunque a veces fueron intensos, al final consideramos han sido fructíferos y que esperamos se vean reflejados en la implantación del protocolo.

2. Introducción

Mediante la realización de este proyecto, se pretende trabajar con los grupos de interés directamente implicados en el futuro relevo generacional, de la dirección y propiedad de la empresa, con la ayuda de un instrumento consensuado (protocolo familiar) que pueda servir de guía en este futuro relevo. A través del proceso de trabajo e interacción en la empresa con los miembros de la familia se han identificado los elementos clave para su desarrollo, así como puntos fuertes, débiles, contradicciones, etc., que se han tenido en cuenta tanto en la configuración final del protocolo como en su posible implementación futura. Un aspecto clave para toda empresa es plantear y planear cuando y como empezar a gestionar una sucesión del líder a otro miembro de la familia.

La complejidad del proceso de sucesión puede condicionar totalmente la continuidad de la empresa (Gallo, 1988). El momento de la retirada del líder es clave para determinar el futuro puesto que todo debe estar perfectamente planeado. Normalmente, los jóvenes no se sienten del todo preparados para tomar las riendas de la organización, bien sea por los logros pasados del líder o líderes o porque crean no tener la suficiente capacidad y los conocimientos necesarios. Otro problema que puede generarse es que el líder se niegue a ceder el poder y dejar paso a las nuevas generaciones, habitualmente debido a que este suele ser el creador y fundador de la empresa y puede creer que sus predecesores no están suficientemente capacitados para llevar las riendas (Silva Flórez, 2015).

Otro factor para tener en cuenta y que forma parte del trabajo realizado es el protocolo familiar. Un documento escrito basado en una serie de pautas y normas el cual debería ser trabajado y consensuado por aquellos que puedan formar parte del futuro de la empresa. En él se redacta quien o quienes serán los encargados de la organización, qué función desempeñará cada miembro y qué pueden o no pueden hacer una vez fallezca el propietario. Para que exista la posibilidad de que se siga el documento, debería ser acordado por los miembros de la familia.

Por lo tanto, los aspectos clave a desarrollar en este trabajo son el proceso de sucesión de una empresa familiar, tratando puntos como las etapas y roles del proceso y la retirada del líder y los problemas que se pueden generar en caso de una incorporación de nuevos miembros. En cuanto a la parte práctica, se realiza un proceso de análisis, diseño y elaboración de un protocolo para su futura implementación en una empresa

familiar de la provincia de Tarragona, concretamente en Accesorios y Aluminio Adolfo Moreno SL, con el principal objetivo de ver cómo podría llegar a desarrollarse y funcionar el protocolo en la misma. Estos aspectos clave tratados en el trabajo se llevarán a cabo mediante la búsqueda de información bibliográfica para el marco teórico. En cuanto a la metodología, crearemos una serie de pautas a seguir mediante el método de la investigación-acción, enfocando el estudio práctico en la realización de entrevistas a los implicados en el protocolo que nos permitan definir los aspectos clave a la hora de elaborar el documento. Además, trataremos de relacionar el diseño del prototipo con las entrevistas realizadas y los problemas que nos hayan podido surgir a lo largo de la investigación.

La finalidad del estudio se centra en tratar de diseñar un protocolo familiar en base a un caso de empresa real, con el objetivo de analizar y descubrir el impacto que supone la redacción y posible implantación de este tipo de documento en la estructura de una empresa familiar.

3. Revisión de la literatura

3.1. Concepto de empresa familiar

Primeramente, empezaremos aportando la definición del concepto de empresa familiar que, a nuestro entender, es más completa y, a su vez, más sencilla de comprender.

“La empresa familiar es aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar” (EAE Business School, 2021; p.1).

Además, profundizando en sus características, según European Family Businesses (EFB) se considera que una empresa es de carácter familiar, independientemente de su tamaño, si:

- La mayoría de los votos (directos o indirectos) están en posesión de la persona física que fundó la empresa, de la que ha adquirido el capital social de la empresa o en posesión de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de sus hijos.
- Al menos un representante de la familia o pariente está involucrado en la gestión o la administración de la empresa.
- En una sociedad anónima, la persona que fundó o adquirió la empresa o sus familiares o descendientes poseen el 25% del derecho a voto según su capital social.

A continuación, veremos la verdadera importancia que tienen las empresas familiares en la economía española, puesto que su huella dentro del Producto Interior Bruto español es muy elevada y porque constituyen la gran mayoría de empresas españolas.

Aprovechando que hemos nombrado al EFB anteriormente, cabe destacar que este organismo, junto al Family Business Network (FBN), son las dos instituciones internacionales representantes de las empresas familiares. Por otro lado, a nivel estatal, el organismo homólogo español a los dos citados anteriormente es el Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

Según el IEF, como ya adelantábamos dos párrafos más arriba, se estima que alrededor del 89% del total de empresas son familiares, lo que se vienen a ser 1,1 millones de empresas. Además, generan aproximadamente el 67% del empleo aportando casi 6,6

organización de un modelo de gestión más descentralizado, moderno y enfocado en el trabajo en grupo y la toma de decisiones compartida entre los mismos. (Silva F, 2015).

La innovación juega un papel clave en asegurar el futuro y continuidad de este tipo de empresas que, principalmente, surge cuando las nuevas generaciones se incorporan en el negocio y ven las carencias y potenciales del mismo. Normalmente, los fundadores de estas empresas no disponen de título universitario o estudios que hayan ayudado a la creación del negocio, pero han sabido crecer y crear entidades sólidas. En cambio, las nuevas generaciones, los nuevos líderes del mañana, tienen en su mayoría titulaciones de estudios que permitan llevar a los negocios hacia unos niveles de profesionalización y organización que son difícilmente alcanzables sin una correcta preparación. Este factor puede tener un efecto negativo en la capacidad innovadora de estas empresas, además de la resistencia al cambio de los líderes y fundadores y la mala utilización de los empleados que sí tienen formación y que no son escuchados por los directores de las empresas, generalmente debido a la estructura vertical y jerárquica de la toma de decisiones (Quintana J, 2005).

3.2. Proceso de sucesión

La sucesión en cualquier empresa familiar podría definirse como un proceso emprendedor donde el predecesor y su sucesor unen sus funciones y tareas, las cuales han llevado siempre por separado, para tratar de integrar al sucesor en las del predecesor y, así, poder finalmente trasladar la propiedad, la gestión y la administración de todo el negocio familiar a la siguiente generación. Además de definir cómo gestionar un proceso de sucesión, es primordial saber cuáles son sus fases, las claves del éxito de este, sus potenciales amenazas, el retiro del líder y el posible fallecimiento de este o del sucesor o sucesores.

Como es de imaginar, la sucesión de una empresa y las etapas que conlleva no es algo sencillo y rápido, más bien es un proceso que nunca acaba puesto que tras la incorporación del sucesor a su nuevo rol como administrador y propietario, éste, ya debe ir integrando y preparando a su sucesor (Trevinyo, 2010).

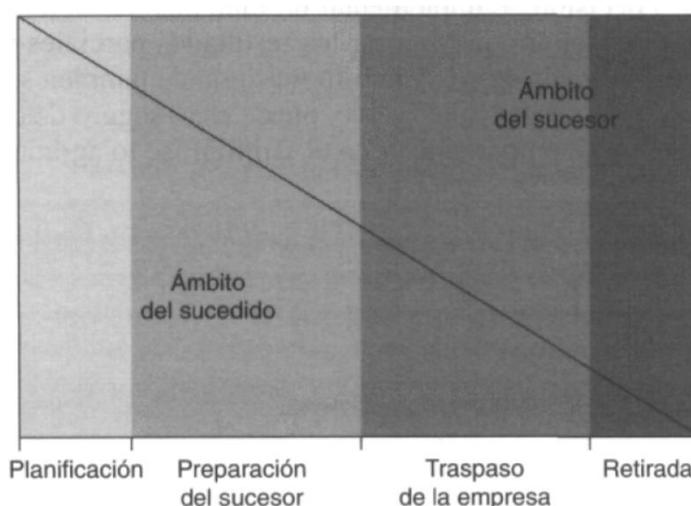
Por lo tanto, dada la importancia del proceso de sucesión, es fundamental la utilización de una herramienta que facilite y ayude a realizar con éxito la sucesión en la empresa. Esta herramienta es conocida como protocolo de sucesión, el cual, junto a su implementación a una empresa real, es uno de los principales cometidos de este

proyecto. Pero antes, es necesario comprender y repasar ciertos conceptos claves que veremos en este preciso apartado, como las etapas del proceso y el retiro del líder.

Los procesos de sucesión son raramente planificados con antelación por parte del empresario y su familia. Normalmente, la gestión surge de la necesidad casi inminente de un relevo generacional y preparación de este, debido a la edad del empresario. Pero debemos tener en cuenta que el plan de sucesión es un sinónimo de éxito y garantía para las empresas familiares que, sin duda, pueden ganar con el cambio (Ibarra, 2012). Por eso, un correcto proceso de sucesión puede suponer una larga vida para la empresa.

A la hora de crear un plan de sucesión, debemos establecer las etapas a seguir. Tal y como se muestra a continuación en la figura 2 las etapas son:

Figura 2. Fases del proceso de sucesión.



Fuente: Guinjoan, M (2007). "El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas". *Ediciones Días de Santos. Cap.1, pág.7*

Planificación inicial

En cuanto a la planificación inicial del proceso, nos encontramos que el empresario y gerente de la organización, ve en su siguiente generación un posible sucesor para que continúe dirigiendo las riendas del negocio cuando este se retire. Es preciso recordar que hasta que no entra un nuevo miembro de la familia en la empresa no podemos considerarla como familiar (Cabrera-Suárez, 1998). Normalmente, esta persona entra en la organización en concepto de ayudante para aprender el funcionamiento y las diversas tareas que se realizan (Cabrera-Suárez, 1998).

El gerente continúa siendo el socio fundador durante la primera fase y los demás miembros de la familia no tienen asignado ningún rol dentro de la organización, por lo que no adquieren un papel importante hasta que el socio fundador no lo asigna.

Preparación del sucesor

La preparación del sucesor debe realizarse con tiempo para que paulatinamente se vaya adaptando al negocio y vaya adquiriendo distintos conocimientos y habilidades, tanto del propio funcionamiento de la empresa como habilidades de dirección y liderazgo.

Un factor clave dentro de la preparación es que el sucesor conozca la cultura de la empresa y el *know-how*. En general, el líder incorpora a esta persona para tareas de menor responsabilidad, debido a que las decisiones importantes se siguen centralizando en el predecesor. Esta situación puede generar cierta discrepancia a la hora de la confianza que deposita el predecesor en el sucesor, debido a que se puede pensar que no se le otorga a este último suficiente responsabilidad (Silva F, 2015).

Con el paso del tiempo, ambos irán colaborando en la toma de decisiones y el sucesor ya se irá presentando en el negocio como un futuro líder. Además, irá adquiriendo responsabilidades de supervisión y delegación.

Finalmente, el sucesor ya se habrá consolidado como director de la empresa y habrá adquirido un importante papel en la misma. El predecesor, por otra parte, podrá dedicarse a otras tareas y empezar a despreocuparse del negocio, depositando su confianza en el sucesor (Cabrera-Suárez, 1998).

Traspaso de la empresa y retirada del empresario

La última etapa consiste en el retiro oficial y la transferencia completa de responsabilidades del predecesor al sucesor, además del liderazgo, la autoridad y la propiedad (Churchill y Hatten, 1987).

El proceso de traspaso se acelera cuando la generación anterior reduce su participación en la empresa y deja paso a los nuevos líderes (Cabrera-Suárez, 1998). En ese momento el predecesor se redirige a un segundo plano y únicamente participa cuando se lo piden.

Este es clave puesto que un correcto traspaso de poderes y una óptima retirada del líder indicarán que las anteriores fases se han completado con éxito. Por tanto, podremos

afirmar que la siguiente generación se ha preparado correctamente para tomar las riendas del negocio y dirigirlo de la mejor manera.

Por otra parte, otro aspecto fundamental en toda empresa familiar es la elección de un candidato para la sucesión de la organización. La transferencia de una empresa entre generaciones es lo que define el término de empresa familiar (Ward, 1987). Inicialmente, el fundador crea la empresa con la intención de crecer y realizarse como persona y empresario. En el momento que se plantea una sucesión y entran en juego distintos miembros de la familia es cuando podemos considerar una empresa como familiar. Aquel momento en el cual los familiares se interesan por el funcionamiento de la organización y ven su futuro y el de las siguientes generaciones en la misma (Cabrera-Suárez, 1998).

Por tanto, podemos afirmar que una correcta gestión y planificación entre generaciones puede ser realmente beneficioso para este tipo de empresas ya que, según dice Ward “únicamente el 13% de las empresas familiares llegan a la tercera generación, menos del 66% llegan a la segunda generación y, algo menos del 5%, ni siquiera llegan a convertirse en una empresa familiar debido a no tener sucesor para la siguiente generación” (1987: 20-21)¹.

En cuanto a otro aspecto fundamental, la principal clave del éxito para el proceso de sucesión es realizar una buena planificación de este (Ward, 1987).

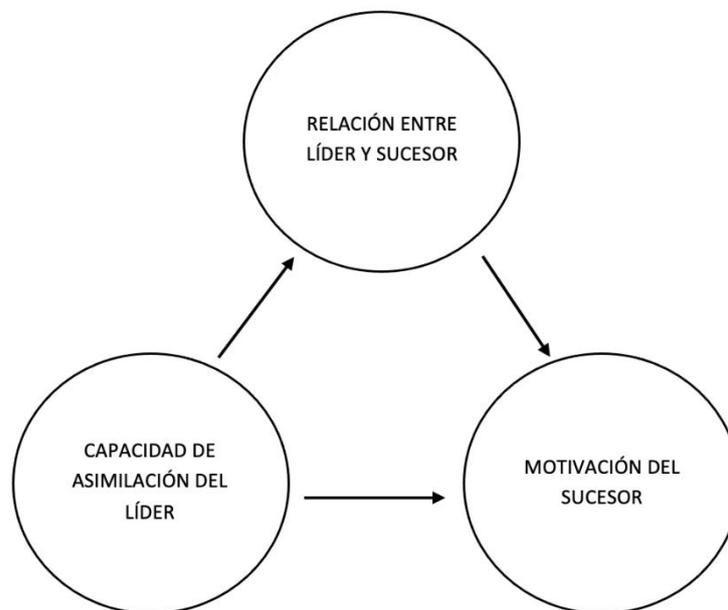
Según este autor, podemos definir las tres características que hacen de un proceso de sucesión un éxito (Ward, 1987: 25-30)

- 1) La relación entre el líder y el sucesor: mediante una buena relación, se pueden establecer unas pautas de trabajo y funcionamiento que ayuden a dirigir y gestionar la empresa de manera óptima.
- 2) Motivación del sucesor: es esencial que este esté motivado y enfocado en aprender a dirigir el negocio y convertirse en un buen director y líder.
- 3) Capacidad del líder para asumir su nuevo rol: no todos los líderes están preparados para ser sucedidos y delegar el mando a otras generaciones. Por

¹ Estas estadísticas hacen referencia a empresas familiares estadounidenses de la época. Respecto a las empresas familiares españolas, podemos comprobar su aportación a la sociedad en el apartado **3.1**.

eso, es un aspecto clave el poder asumir el nuevo papel por el predecesor facilitando así el proceso.

Figura 3. Relación entre tres claves del éxito.



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, el éxito de la sucesión se basa, principalmente, en la planificación y en la correcta gestión de los tres aspectos mencionados. Si estos procesos no se llevan a cabo correctamente, difícilmente conseguiremos una óptima sucesión puesto que están relacionados entre ellos, tal y como podemos observar en la figura 3.

Finalmente, dentro del plan de sucesión, debemos tener en cuenta distintos factores que pueden verse vistos como amenazas y pueden dificultar el proceso. Diferenciaremos estos peligros entre amenazas externas e internas.

En cuanto a las potenciales amenazas externas encontramos a los clientes, proveedores y competidores. Estos tres pueden percibir el proceso como una situación de incertidumbre e inestabilidad.

En el caso de los clientes, la empresa corre el riesgo de verse presionada por los mismos, debido a la propia fuerza que tienen. Estos pueden decantarse por la competencia si perciben que su atención y servicio puede verse seriamente afectado por el proceso y relevo generacional. En el caso de los proveedores, según Guinjoan (2007), pueden presionar a la empresa para avanzar el pago de las deudas pendientes

si ven que hay un posible riesgo de impago, generado por la inestabilidad que puede ocasionar la situación. Finalmente, en el caso de la competencia, puede aprovechar esta debilitación ocasional de su rival para tratar de ampliar mercado y quitar cuota de este.

Por lo que respecta a las potenciales amenazas internas, encontramos el fallecimiento del líder o del sucesor y problemas derivados de los distintos miembros de la familia implicados en la empresa. Básicamente, las amenazas internas se basan en situaciones inesperadas o que pueden generarse debido a tensiones entre la familia.

En el caso de fallecimiento del líder o del sucesor, los otros miembros de la familia y directiva deben tener diseñado un plan para reaccionar ante tan trágico imprevisto. Por ejemplo, obteniendo ayuda de consultorías externas y/o contratar los servicios de algún experto que pueda encargarse temporalmente de reorganizar la empresa (Guinjoan, M. 2007). Por otro lado, se pueden generar problemas derivados de los distintos miembros de la familia que estén implicados en la empresa como, por ejemplo, que alguno de ellos deje la organización o quiera suceder el cargo de líder sin tener la formación ni los conocimientos necesarios.

El retiro del líder, de igual forma que ocurre con el proceso de sucesión en general, no se trata de un proceso sencillo, más bien al contrario. Se trata de una etapa muy relevante para tener en cuenta si se quieren hacer las cosas de la forma más adecuada y correcta posible.

Popularmente, siempre se ha dicho que un buen líder debe saber cuándo ha llegado la hora de retirarse, la cual cosa es muy cierta. Pese que es casi imposible llegar a desvincularse del todo de una empresa familiar, la cual ha pasado de generación en generación, el líder debe entender que en un momento u otro su persona dejará aportar las aptitudes necesarias para la gestión del negocio. Esto es algo que a nadie le gusta reconocer y que a la mayoría les cuesta, cuando alguien deja de ser todo lo útil que antes era para la empresa en este caso, de ahí que solo los grandes líderes saben cuándo es el momento de realizar un cambio generacional que potencie y reavive la motivación en la empresa.

Sin embargo, obviamente no todos los líderes realizan su retirada de forma idónea como veníamos comentando anteriormente y, por tanto, no se puede esperar que, en el momento de su retirada, estos se desvinculen totalmente y cesen sus actividades

relacionadas con la empresa. Muchos siguen dentro de ella puesto que al haber sido el proyecto de toda su vida les es imposible despegarse tan repentinamente.

Con una buena planificación de la retirada, esta no tiene por qué ser inmediata, sino que puede ser de forma progresiva, sustituyendo las actividades que el líder realiza incluyendo la toma de decisiones. Finalmente, una vez retirados, muchos de ellos siguen siendo propietarios de la empresa, ejerciendo de miembros del Consejo de Administración, por lo que las únicas actividades que desempeñan en la empresa se basan en aconsejar a los nuevos gerentes en las estrategias a seguir.

Sin embargo, no todos los líderes empresariales se retiran de la misma forma, sino que podríamos diferenciar cuatro tipos de retiradas más comunes entre los líderes (Sonnenfeld, J. 1991: 76-77-78):

1. Monarcas: Nunca se retiran de la empresa, por lo que, aunque hablen sobre su posible sucesión nunca la llevan a cabo, siempre la aplazan. Normalmente fallecen siendo gerentes o son forzados a irse por el resto de los miembros, la cual cosa puede provocar problemas a la empresa ya que se creen imprescindibles y prefieren hundirse con la empresa.
2. Generales: Bastante similares a los anteriores, no quieren retirarse de la empresa, pero las constantes presiones del resto o el cumplimiento del plan de sucesión acaban obligándolos a hacerlo en contra de su voluntad. Pese a eso, siguen entrometiéndose en todo lo que puedan siguiendo de cerca al sucesor por si deben volver a tomar el mando. Estos tipos de retiradas provocan graves conflictos entre la empresa y la familia.
3. Embajadores: Totalmente opuesto a los dos anteriores, estos se retiran de forma voluntaria y progresiva, siguiendo el plan de sucesión. Al contrario que los Generales, los Embajadores aceptan su nuevo rol y se muestran a disposición de los nuevos líderes para cuando los necesiten.
4. Gobernadores: Por último, estos son muy distintos y menos común que todos los anteriores, puesto que tienden a retirarse a edades tempranas. Realizan un cambio en sus vidas para dedicarse a otras empresas o a sus prioridades familiares y privadas.

En conclusión, podemos observar que hay dos tipos de líderes que se resisten a retirarse y otros dos que lo hacen voluntariamente. Pero ¿cuál de los cuatro tipos de líderes es el más beneficioso en todos los ámbitos para la empresa? Claramente resalta a la vista que aquellos que saben cuándo ha llegado su hora y se apartan de la empresa voluntariamente son lo que menos perjudican a la entidad. Y, más concretamente, podríamos afirmar que son los Embajadores los más beneficiosos, puesto que además de no causar problemas a la hora de retirarse, siempre están dispuestos a ayudar a los nuevos gerentes para guiar a la empresa de la mejor manera posible.

Por otro lado, también existe la posibilidad de que el predecesor, o incluso el sucesor, fallezcan antes de lo previsto, de manera imprevista, sin haber realizado el plan de sucesión previamente. A su vez, el hecho de NO planificar la sucesión puede llevar al hundimiento de la empresa, por lo que la muerte del predecesor o sucesor sin tener ya estipulada una hoja de ruta pone a la empresa en una situación crítica.

En el caso de fallecimiento del líder y predecesor el principal problema, a parte del emotivo y afectivo, viene por la posible falta de preparación del sucesor, en caso de que lo haya. Sino a este problema habrá que sumarle el de encontrar lo más rápido posible a un sucesor que esté dispuesto a suplantar la persona del líder y que esté o pueda estar preparado lo antes posible. También hay que tener en cuenta el tiempo que los familiares, incluido el sucesor, tardan en aceptar el fallecimiento del predecesor, fase muy relevante puesto que hasta que esto no suceda, tanto el sucesor como el resto de los familiares no estarán completamente listos para dirigir correctamente el negocio.

Como explicábamos anteriormente, cabe la posibilidad de que, al ser un fallecimiento repentino, no exista ninguna hoja de ruta que plasme los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso de sucesión y, que ni si quiera esté todavía claro quién será el sucesor. Esto hará que el proceso se alargue aún más, por lo que la empresa puede entrar en un momento de incertidumbre de cara a sus *stakeholders*, cosa que no beneficia en nada a la empresa. Cuando esto ocurre, es muy común nombrar a un gerente provisional (o junta gestora) que se encargue del negocio y trate de evitar estas situaciones de incertidumbre que puedan surgir, hasta que la sucesión esté preparada.

Algo menos habitual, pero posible, es el fallecimiento del que se suponía que iba ser el sucesor. En este caso, puede que si existiera ya un plan de sucesión estipulado o que simplemente ya se haya decidido que iba a ser el sucesor sin elaborarse el plan. Al

tratarse de un acontecimiento repentino, de la misma forma que ocurriría con el caso del predecesor, la empresa entra en situación de incertidumbre que el líder, aún a la cabeza del negocio, debe solventar lo antes posible reestructurando el plan de sucesión. Sin embargo, también existe el tiempo de aceptación del fallecimiento por parte de la familia, lo que puede hacer que el funcionamiento o gerencia de la empresa se vea alterado/a.

Además, a todo lo explicado anteriormente y ahora mismo, también es muy probable que exista otro problema para tener en cuenta que haya que solventar, se trata de la elección del nuevo sucesor. Esto es así puesto que, junto con la aceptación de la muerte de un familiar, el nuevo sucesor no debe tomarse su elección como una suplantación de la persona fallecida, ya que esto podría hacer meya sobre su consciencia y no sería capaz de realizar sus funciones al 100%.

3.3. Protocolo familiar

El Protocolo familiar es un mecanismo exclusivo de las empresas familiares, que expresa la voluntad, siempre consensuada, de todos los miembros de la familia para regular las situaciones conflictivas que puedan suceder en la compañía. Además, es la principal herramienta para la profesionalización de la gestión de la empresa y para la profesionalización también de la familia (EAE Business School Blog).

Cuando hablamos del protocolo familiar, podemos encontrar dos corrientes, el protocolo familiar como documento o el protocolo familiar como proceso (proceso de sucesión). Ambas son correctas, pero el protocolo familiar como proceso es probablemente la más correcta y adecuada puesto que se trata de una definición más amplia (EAE Business School Blog).

Según Forbes México, el protocolo familiar es un documento que recoge los acuerdos de una familia empresarial y que tiene como objetivo principal concretar las bases, normas y reglamentos que organizan las relaciones entre la familia y la empresa ya que estando todo estipulado, se evitan posibles conflictos futuros.

Por otro lado, según EAE Business School, el protocolo familiar es un proceso, no un documento. Es decir, lo importante no es el documento sino el proceso de comunicación reflexiva que se ha llevado a cabo entre todos los miembros de la familia para ponerse de acuerdo, para consensuar su postura respecto a la empresa.

Lo que si podemos confirmar independientemente de la definición que queramos darle al protocolo es que *“las empresas familiares que han decidido implantar un protocolo familiar han obtenido una rentabilidad financiera mayor que las que no lo implantan en el año siguiente a su implantación”* (Arteaga, 2014: 88). Además, a los dos años, el incremento también es significativo tanto para la rentabilidad financiera como para la económica, respecto las empresas familiares sin protocolo familiar. Y esto es solo uno de los motivos por los que podemos afirmar la gran importancia que conlleva su utilización.

Dada su importancia, la elaboración del protocolo no es sencilla puesto que requiere de acuerdos entre los participantes que sirvan como hoja de ruta para el futuro de la empresa. Por tanto, podemos resumir el contenido que debe abordar el protocolo en los siguientes 10 puntos clave (Rizo, 2018; Forbes México):

1. Definir la estrategia empresarial a seguir (misión, visión...).
2. Establecer la participación en la empresa de los distintos familiares.
3. Fijar las pautas de trabajo (edad de incorporación de un familiar, horarios, sanciones...).
4. Especificar las retribuciones que percibirán los miembros de la familia en la empresa.
5. Determinar espacios para la toma de decisiones (desarrollo de reuniones para consensuar las decisiones que se deben tomar).
6. Acordar los beneficios empresariales y familiares (¿Qué es más importante, aumentar el patrimonio personal de la familia o reinvertir en la empresa para su crecimiento?).
7. Delimitar la transmisión de participaciones de la sociedad (¿Dar prioridad a miembros de la familia en la adquisición de participaciones?).
8. Concretar la prevención y resolución de posibles conflictos (mecanismo a seguir en caso de conflictos).
9. Detallar posibles formas de crecimiento empresarial y expansión del negocio.
10. Aclarar relaciones entre miembros de la familia y colaboradores (hasta dónde puede llegar jerárquicamente un colaborador externo en la dirección de la empresa).

En cuanto a los modelos de protocolo familiar, podemos encontrar dos estandarizados que pueden servir de base para la realización de uno adaptado a las características y necesidades de cada empresa (Lozano, 2000).

Tabla 1. Modelos de protocolo familiar.

PRIMER MODELO	SEGUNDO MODELO
Manifestación del compromiso familiar	Misión y visión de la organización
Filosofía y principales objetivos	Valores fundamentales de la empresa
Cargos familiares, requisitos a cumplir y remuneración a percibir	Establecimiento de los valores familiares y creación de un plan de armonía familiar
Definición de la política económica	Creación de políticas de participación
Familiares políticos, socios externos y otros parientes	Preparación de los miembros para los distintos cargos
Elección de los altos cargos directivos	Creación de un plan de dirección y liderazgo
Creación y funciones principales de la junta directiva	Formación y educación de familiares y sucesores
Establecimiento de la periodicidad y finalidad de asambleas familiares	Plan de beneficios basado en la formación y desarrollo del personal
Modificaciones del protocolo	Modificaciones del protocolo

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, ambos modelos mantienen una estructura similar puesto que comparten puntos clave para la creación del protocolo, como pueden ser el compromiso familiar, los valores y la filosofía de la empresa entre otros. Sin embargo, no existe un modelo estándar de Protocolo Familiar válido para todos los tipos de empresas familiares. Cada organización presenta una problemática y aspectos principales a tratar diferentes de las otras, por eso, este documento debe responder a una serie de cuestiones clave con tal de poder sobrevivir y crecer como empresa familiar (Camisón et al., 2014: 28-31). Estas son las siguientes:

- a) Modelo de protocolo a definir y seguir.
- b) Valores y objetivos de la empresa familiar.
- c) Sistema de gobierno y equipo de dirección.
- d) Entrada y participación de familiares en la empresa.
- e) Sucesión del predecesor y liderazgo.
- f) Plan y derechos económicos de los miembros.

- g) Armonía y responsabilidad de la empresa familiar.
- h) Plan de contingencia.

Por otra parte, cada modelo de protocolo debe considerar una serie de factores a la hora de ser diseñado:

1. Tamaño y complejidad de la empresa familiar.
2. Las distintas necesidades de profesionalización que necesitan los miembros para una correcta llevanza y liderazgo de la empresa.
3. Edad de la empresa y de los actuales líderes.
4. Historia y generación en la que se encuentra la organización.
5. Visión, misión y cultura familiar y de la empresa.
6. Situación patrimonial tanto de la familia como la empresa.

Estos puntos son primordiales a la hora de pensar en la creación del protocolo, puesto que condicionan todo su diseño debido a que cada modelo debe adaptarse a la empresa en cuestión, como hemos mencionado anteriormente. Lo realmente importante es que el documento considere todos los factores a la hora de redactarse y que responda a todas las cuestiones clave, con la finalidad principal de ser plenamente eficaz para la organización.

Por otra parte, para garantizar que el Protocolo Familiar sea eficaz, debe contar con el consenso de todos los familiares implicados. El proceso de elaboración exige que todos los miembros colaboren, discutan y debatan todos los temas necesarios a incluir en el PF, con la finalidad última de llegar a un acuerdo final consensuado por todos. El PF, por lo tanto, debe aplicarse como una norma a seguir por los familiares con el objetivo de evitar y resolver conflictos y guiar las acciones de estos (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2008; 57-58)

En conclusión, a pesar de que no exista un modelo lo suficientemente estandarizado que se adapte cualquier empresa, todo protocolo familiar debe cumplir con las cuestiones y puntos clave mencionados anteriormente. Por eso mismo, creemos que el método de la investigación-acción y la estructura de protocolo que plantean Camisón et al. (2014) pueden ser los más adecuados para la realización del nuestro protocolo.

4. Metodología

4.1. Método de la investigación-acción

La realización de la parte más práctica ha sido llevada a cabo mediante método de la investigación-acción, el cual se define brevemente a continuación antes de su aplicación al caso estudiado.

La investigación-acción ha llegado a entenderse como una familia global de enfoques relacionados que integra la teoría y la práctica con el objetivo de abordar importantes problemas organizacionales, comunitarios y sociales junto con quienes los experimentan (Bradbury, 2015; Brydon-Miller & Coghlan, 2014).

El método contribuye a la posibilidad de crear conocimiento sobre una realidad específica a partir de la información extraída de los participantes de la investigación (Roesch, 1996). La función principal de los investigadores es intentar explicar la situación real estudiada, participando directamente en el entorno explorado e integrándose con los miembros que forman parte de la investigación. Esta no es una investigación convencional dirigida a resolver problemas utilizando un proceso continuo desarrollado bajo el método científico (Coughlan & Coughlan, 2002).

Seguidamente, para estructurar la metodología de este trabajo de investigación se ha utilizado el método de trabajo descrito por Camisón et al. (2014) en la Cátedra de Valencia. Este se compone de cuatro fases generales: Fase Previa, Diagnóstico, Desarrollo del Protocolo y Puesta en valor del Protocolo.

La Fase Previa está compuesta por la maduración de la idea y planificación. Por otro lado, el Diagnóstico lo compone un primer análisis de la documentación interna de la empresa, la primera reunión con los entrevistados y visita a las instalaciones, realización de las entrevistas individuales con los miembros y, finalmente, el análisis de la información recogida.

En el siguiente esquema apreciamos de manera visual las dos primeras fases comentadas:

Figura 4. Fase Previa y Diagnóstico

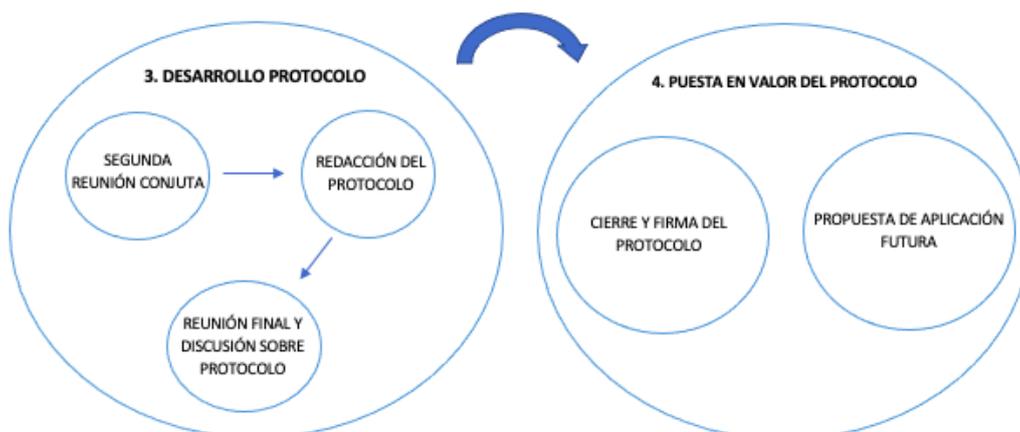


Fuente: Elaboración propia.

La segunda parte está condicionada al avance y finalización del primero. Aquí encontramos el Desarrollo del Protocolo, es decir, una segunda reunión posterior a las entrevistas y análisis de la información, la redacción del documento de protocolo y una reunión final con los participantes donde se discuten los puntos abordados en el documento. Tras el Desarrollo, pasamos a la cuarta y última fase, la Puesta en valor del Protocolo, donde encontramos el cierre y firma del documento y una posible propuesta de implantación futura.

A continuación, siguiendo la misma estructura que el esquema anterior, representamos los pasos seguidos en la segunda parte de nuestro plan de trabajo:

Figura 5. Desarrollo del Protocolo y Propuesta de Implantación



Fuente: Elaboración propia.

Explicando con una mayor profundidad el proceso completo, en la primera parte se ha planificado la idea general del trabajo de investigación, basado en el estudio y redacción de un protocolo familiar en una pyme real. Una vez establecida la idea inicial, empezamos con la planificación del caso práctico para poner en contexto qué es una empresa familiar, cómo se estructura, quiénes la forman y de qué manera afecta la realización y establecimiento de un protocolo familiar en la misma. Seguidamente realizamos la primera reunión con los principales implicados en el negocio, principalmente centrada en averiguar los conocimientos que tienen acerca del documento final a redactar y qué piensan sobre la aplicación y utilidad de este en las empresas familiares. A continuación, avanzamos hacia la primera fase de entrevistas individuales, donde a cada uno se le exponen una serie de comentarios y preguntas acerca del protocolo, la situación familiar, como se ven en la empresa en un futuro próximo y qué acciones pueden llevar a cabo para cumplir con el protocolo una vez aprobado. Finalmente, se analiza la información obtenida en las tres entrevistas y con ella pasamos a la segunda reunión conjunta.

La siguiente parte comienza con la segunda reunión de grupo, en la que exponemos las dudas planteadas durante las entrevistas individuales y las principales ideas extraídas de estas, para poder empezar así con la siguiente estación del proyecto, enfocada en la preparación del PF.

La redacción del protocolo se realiza siguiendo el ejemplo y estructura planteado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia (Camisón et al., 2014: 36), así como de la teoría redactada en el marco teórico del trabajo. Una vez redactado el protocolo se convoca una reunión final para abordar todos los puntos de este y explicar las posibles dudas que surjan acerca del documento. Finalmente, una vez aprobado el protocolo, se plantea su posible futura aplicación en la empresa.

4.2. Características de la empresa seleccionada

Grupo AMC es un grupo de profesionales especializados en perfiles de aluminio, fabricación de paneles sándwich, accesorios y asesoramiento y distribución de maquinaria diversa. Venden y distribuyen sus productos por toda España. Hay cinco delegaciones y una planta de montaje en Cataluña; Reus, Barcelona, Girona, Las Palmas de Gran Canaria y Sant Carles de la Ràpita.

Desde 1989, los profesionales del Grupo AMC brindan un servicio sobresaliente. La primera delegación se instaló un almacén de 3.500 m² en Reus. Posteriormente, en 1996, al formar una delegación denominada Sialca, ampliaron la instalación de infraestructura en 2.000 m² en Las Palmas de Gran Canaria. En 2002, en vista de la demanda del mercado, optaron por establecer una fábrica de paneles para satisfacer sus propias necesidades y ventas al por mayor en todo el país. En 2013, con el fin de proporcionar productos a la región norte de Cataluña, establecieron una delegación en Girona con un almacén de 1.100 m². En 2017, abrieron una delegación en Barcelona para optimizar los servicios diarios y comerciales de sus clientes. 2020, abrieron su última delegación en La Ràpita.

Proporcionan sistemas de perfiles, accesorios y paneles a una amplia cartera de clientes, además de productos de las principales marcas que cumplen con los principales requisitos de estándares de calidad y eficiencia, ofreciendo así la posibilidad de cooperar con las marcas mejor posicionadas en el mercado. A su vez, brindan un excelente servicio a los profesionales de la carpintería de aluminio con un atento servicio al cliente, la más alta calidad de producto y la mayor eficiencia en el servicio.²

4.3. Perfil de los informantes

En cuanto al perfil de los informantes, se han realizado tres entrevistas y tres reuniones³. En cuanto a las entrevistas, la primera se realizó al fundador y líder de la empresa y las otras dos a los principales sucesores e hijos de este.

El líder, Adolfo Moreno, tiene actualmente 67 años y fundó la empresa hace más de 30 como administrador único. A este lo podemos definir como un general, puesto que claramente se identifica que acabará dejando el cargo por presiones o por seguir el plan de sucesión, pero siempre estará al lado de los sucesores para supervisar y controlar que su negocio funciona y se dirige como él quiere.

Los hijos tienen 39 (Adolfo Moreno Alamilla) y 21 (José años respectivamente. El mayor presenta una experiencia en el negocio de más de 20 años, mientras que el pequeño se incorporó al negocio hace poco más de 3.

² Información extraída de www.grupamc.com/es/historia

³ Ver entrevistas en el Anexo 4, 5 y 6.

Por lo que respecta a los participantes de las reuniones, participaron tanto el líder y sus dos hijos, así como la esposa del primero y la del hijo mayor.

A continuación, adjuntamos el calendario de trabajo y su correspondiente explicación.

Tabla 2. Calendario de trabajo.

CALENDARIO DE TRABAJO				
LUNES 03/05 Toma de contacto con la empresa	MARTES 04/05 Planificación de reuniones con los informantes	MIÉRCOLES 05/05 Preparación de las preguntas para las entrevistas	JUEVES 06/05 Revisión de documentos internos	VIERNES 07/05 Trabajo interno
LUNES 10/05 Visita a las instalaciones y primera reunión conjunta	MARTES 11/05 Primera fase de entrevistas	MIÉRCOLES 12/05 Transcripción de las entrevistas y análisis de la información	JUEVES 13/05 Trabajo interno	VIERNES 14/05 Trabajo interno
LUNES 17/05 Segunda reunión conjunta	MARTES 18/05 Análisis de la información obtenida	MIÉRCOLES 19/05 Redacción del Protocolo Familiar	JUEVES 20/05 Reunión final con los informantes y propuesta de aplicación futura	VIERNES 21/05

Fuente: Elaboración propia.

Una vez presentado el calendario de trabajo y las actas de las distintas reuniones⁴ explicaremos los datos que fuimos obteniendo con estas visitas a la empresa y cómo se llevó a cabo el proceso. Además, expondremos las diversas situaciones que nos encontramos durante las reuniones.

Primeramente, empezamos con una primera toma de contacto de la empresa que nos permitió planificar las reuniones con los informantes y preparar las preguntas para las entrevistas. Por otra parte, revisamos documentación interna de la empresa como los estatutos y las políticas para tratar de entender el funcionamiento y la planificación de esta.

En la primera reunión los miembros de la empresa mostraron sus ideas y conocimientos acerca de qué creían que era un Protocolo Familiar, realizando posteriormente diversas

⁴ Ver actas en el Anexo.

cuestiones acerca de su utilidad y poniendo en cuestión el proyecto. Este fue nuestro primer punto de conflicto, puesto que tuvimos que defender nuestra posición y hacerles ver que el Protocolo era necesario para la continuidad del negocio y llevar a cabo el proceso de sucesión. Finalmente, deciden aceptar y continuar con el proyecto.

A continuación, realizamos la fase de entrevistas individuales⁵, donde hicimos una serie de preguntas acerca de varios puntos: filosofía de la empresa familiar, valores y principios generales, enfoque estratégico y financiero, estructura directiva, reparto de participaciones y duración y posible cancelación del proceso. Las respuestas nos permitieron obtener la información necesaria para la redacción del documento, junto con las reuniones posteriores a realizar. Por otra parte, comprobamos una serie de conflictos internos familiares entre el líder y uno de sus hijos, fruto de la desconfianza entre ellos generada a lo largo de los años de convivencia en la empresa.

En la segunda reunión expusimos las respuestas a las dudas generadas durante la primera reunión conjunta. Además, tratamos de explicar las principales conclusiones extraídas, tanto de la primera reunión como de las entrevistas, las cuales sirvieron para continuar con el proyecto y empezar a redactar el Protocolo Familiar. A continuación, unimos toda la información de ambas reuniones y comenzamos con el planteamiento y redacción del documento y, una vez acabado, dimos paso a la reunión final. Por otra parte, las preguntas realizadas en las tres entrevistas individuales también se las realizamos en la primera reunión a los demás miembros de la familia, con la finalidad de obtener una mayor visión e información para el PF.

Es esta última reunión hubo un choque de intereses por parte de los cónyuges, puesto que el Administrador decidió no dejar participar a estos en las participaciones de la empresa y que únicamente estuvieran repartidas entre ambos herederos, con independencia de las parejas. Por otra parte, se presentó el documento final y se planteó la hipótesis de aplicar el Protocolo en un futuro, la cual resultó interesante a la familia y accedieron a hacerlo próximamente, aunque sin una fecha fijada.

5. Confección del Protocolo Familiar

Una vez realizado el estudio teórico y haber explicado la metodología y la parte práctica, procedemos a la realización del PF.

⁵ Ver entrevistas en el Anexo.

El documento se ha redactado siguiendo los parámetros de Camisón Zornoza, C; Ríos Navarro, A. (2014). “El protocolo familiar: un enfoque práctico para su desarrollo.” Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, el cual exponemos a continuación:

DOCUMENTO DE PROTOCOLO FAMILIAR, FAMILIA MORENO.

PREÁMBULO

Hoy, 20 de mayo de 2021, bajo los deseos e iniciativas de todos los firmantes de este presente documento, los cinco integrantes de la primera y segunda generación, además de los cónyuges, de la familia Moreno que se han presentado y suscrito a este convenio familiar, han llevado a cabo un proceso de paz común. Reflexionar sinceramente, compartir sus ilusiones sobre el futuro de la empresa familiar, analizar las pautas más adecuadas para regular su administración, con el fin de protegerla y desarrollarla, y esperar que el acuerdo alcanzado se refleje y pacte adecuadamente en este documento.

Los firmantes de este documento son conscientes que asegurar la continuidad de la empresa familiar requiere un seguimiento y una comunicación continua entre los miembros de la familia. Los participantes se comprometen a trabajar por la unidad de objetivos; confianza mutua e intercambio de conocimientos; flexibilidad en el trabajo, dedicación y necesidades financieras; planificación de objetivos a largo plazo; cultura y estructura estables y rapidez en la toma de decisiones.

Los firmantes confirman que este acuerdo constituye la garantía de sus derechos en el proyecto conjunto para asegurar la continuidad de la empresa. Se considera la mejor forma de defender los propios intereses.

Para ser coherente con el método del “Protocolo”, la familia propietaria considera que el contrato es vinculante y obligatorio en el momento oportuno. Aun así, admite que su mayor fortaleza radica en manifestar la voluntad consensuada de quien suscribe el contrato.

Título I. Miembros del Grupo Familiar

La primera generación está formada por don Adolfo Moreno Cruz, administrador del Grupo AMC (en lo sucesivo denominado “Accesorios y Aluminio Adolfo Moreno”) y doña María José Alamilla Mata.

La segunda generación la componen sus dos hijos: Adolfo Moreno Alamilla, el mayor, y José Manuel Moreno Alamilla, el menor.

Título II. La empresa familiar

La familia que está detrás de Grupo AMC comenzó en 1989 cuando Adolfo Moreno decidió emprender su nuevo negocio y abrió una pequeña tienda situada en Reus (Tarragona). En el año 1981 nació el primer hijo de Don Adolfo y Doña María José que, a la edad de los 16 años, se incorporó a la empresa. Por otra parte, 18 años más tarde, nació el segundo hijo, el cual lleva 3 años trabajando dentro de la empresa familiar.

Grupo AMC es un grupo de profesionales especializados en perfiles de aluminio, fabricación de paneles sándwich, accesorios y asesoramiento y distribución de maquinaria diversa. Venden y distribuyen sus productos por toda España. Poseen cinco delegaciones en Reus, Barcelona, Girona, Las Palmas de Gran Canaria y Sant Carles de la Ràpita, así como una planta de montaje en Cataluña.

Desde 1989, el año de su fundación por parte de Don Adolfo Moreno Cruz, los profesionales del Grupo AMC brindan un servicio sobresaliente. La primera delegación se creó con un almacén de 3.500 m² en Reus. Posteriormente, en 1996, se formó una delegación denominada "SIALCA", cuando se ampliaron las instalaciones e infraestructuras en 2.000 m², con sede en Las Palmas de Gran Canaria.

En 2002, en vista de la creciente demanda del mercado, optaron por establecer una fábrica de paneles sándwich para satisfacer sus propias necesidades y ventas al por mayor en todo el país. En 2013, con el fin de proporcionar productos a la región norte de Cataluña, establecieron una delegación en Girona con un almacén de 1.100 m².

Finalmente, en 2017, abrieron una delegación en Barcelona para optimizar los servicios diarios y comerciales de sus clientes y, en el año 2020, abrieron su última delegación en La Ràpita.

Título III. Filosofía, valores y principios del Protocolo Familiar

PUNTO A. LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR

A.1. Empresa familiar o Empresa: Es el conjunto empresarial formado por AMC, y las sociedades que forman parte de esta. No tendrán la consideración de Empresa los

bienes y derechos que el Grupo Familiar, expresa o tácitamente, hubieran desafectado del grupo económico familiar.

Familia Empresaria: A los solos efectos de este Protocolo, es el conjunto de personas formado por el Fundador, su esposa y todos sus descendientes. Quedan expresamente excluidos los cónyuges (matrimoniales o, de hecho) de todos los descendientes.

Grupo Familiar: Es el conjunto de personas formado por todos los miembros de la Familia Empresaria que, además, sean titulares de acciones o participaciones en el capital de la Empresa Familiar.

A.2. Pronunciamiento sobre la vocación de continuidad de la Empresa Familiar

Bajo los deseos del conjunto de la Familia Empresaria surge un firme pronunciamiento acerca de la vocación de continuidad de la Empresa Familiar, entendiendo esta como el conjunto empresarial formado por Accesorios y Aluminio Adolfo Moreno y sus respectivas sociedades dentro del denominado Grupo AMC. Los firmantes de este documento consideran la continuidad de la Empresa Familiar como un aspecto vital para el futuro de la compañía.

A.3. El orden de prioridad entre familia y empresa

Los firmantes de este documento coinciden en la importancia de ambos aspectos, sin embargo, consideran que una familia unida es capaz de hacer funcionar y mantener una empresa. Por tanto, la principal prioridad de estos es la familia, que a su vez servirá para formar una compañía sólida y competitiva.

PUNTO B. PRINCIPIOS GENERALES DE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

Los comparecientes han transmitido ideas similares respecto a los principios generales de la familia y la empresa. Coinciden en la débil unidad de la familia dentro del negocio a lo largo de los años, no pudiendo así definir unos claros principios familiares, aunque, en cuanto a la compañía se refiere, muestran una opinión unánime definiendo estos como *competitividad, servicio y atención al cliente*.

PUNTO C. ENFOQUE ESTRATÉGICO Y FINANCIERO

Los miembros de la familia empresaria coinciden en adoptar un enfoque estratégico y financiero basado en la ampliación de cuota de mercado y mejora de la competitividad, mediante la mejora del sistema actual de trabajo, tanto a nivel de procesos como a nivel de la estructura informática, pudiendo así establecer un enfoque financiero de mayor control y permitiendo una estabilidad económica perdurable en el tiempo.

Título IV. Normas de actuación

Capítulo I. Ámbito de aplicación y naturaleza

Artículo 1º. Ámbito de aplicación

1.1. Este Protocolo es aplicable a todos los miembros de la Familia Empresaria, con independencia de que lo hayan firmado o no, y a todas las entidades y empresas que integran el grupo AMC.

1.2. Los miembros de la Familia Empresaria y, en particular, los que compongan el Grupo Familiar, adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de los bienes y derechos que posean en la Empresa se conserven en manos de miembros de la Familia.

Artículo 2º. Naturaleza obligacional

2.1. Los comparecientes han tomado la determinación de formalizar en el presente Protocolo Familiar los acuerdos alcanzados como resultado de las reflexiones y consideraciones efectuadas, manifestando expresamente que se someten a ellos y se obligan a su más estricto cumplimiento.

2.2. Acuerdo mutuo. Los "Firmantes" de este Protocolo Familiar están conformes en considerarlo como un acuerdo, que recoge el compromiso de todos ellos sobre los aspectos fundamentales que han considerado necesario regular respecto a las situaciones que pueden plantearse en el futuro, teniendo en cuenta que las situaciones no previstas en él, cuando se planteen, habrán de resolverse a la luz de los principios, normas y pactos establecidos en el mismo.

Capítulo II. Gobierno de la empresa y organización de la familia

Artículo 3º. Gobierno y organización

3.1. Los miembros de las siguientes generaciones enseñaran a sus hijos la historia y tradiciones de la Empresa Familiar y de la Familia Empresaria, así como mantenerlos informados de sus proyectos y resultados en función de su edad y circunstancias. Igualmente, pondrán los medios necesarios para hacer que sus descendientes o sucesores conozcan y aprendan a querer y respetar la Empresa Familiar.

3.2. Se aconseja que la Gerencia General de la Empresa se confíe a una única persona, quien, por su experiencia, preparación y trayectoria profesional contrastada, tenga el respaldo y la estima de la mayoría de los miembros de la familia para ejercer sus funciones. Esta dirección efectiva de carácter unipersonal deberá coexistir con un sistema de información y colaboración en la toma de decisiones a través de órganos y equipos de trabajo de carácter participativo e integrador.

Capítulo III. Trabajo y formación de la familia en la empresa

Artículo 4º. Condiciones de trabajo de los familiares en la empresa

Como principio general, se admite la incorporación de miembros de la Familia Empresaria como empleados de las empresas y negocios que componen la Empresa Familiar. Respecto a las condiciones de trabajo de los familiares, serán exactas a las de cualquier otro asalariado, sin embargo, queda abierta la posibilidad de ascensión laboral en función de los esfuerzos y tareas realizadas.

Artículo 5º. Salida de familiares

No se contempla la salida de familiares del Grupo Empresarial, salvo que se incumplan los acuerdos pactados y firmados por los participantes del Protocolo Familiar o, posibles situaciones de carácter excepcional en la se generen conflictos que conlleven a la salida del familiar. Por otra parte, a cualquier familiar que por voluntad expresa desee dejar el Grupo Empresarial, se le facilitará la salida evitando perjudicar sus propios intereses.

Artículo 6º. Remuneración de los familiares

La remuneración de los familiares variará en función de las responsabilidades y habilidades que posean y/o obtengan mediante la experiencia dentro del grupo, así como de la situación económica en la que se encuentra la empresa.

En este sentido, todo aquel miembro de la familia que se incorpore a la empresa será remunerado y considerado como nuevo empleado. Posteriormente, su salario podrá variar, al alza, según las condiciones mencionadas anteriormente.

Capítulo IV. Derechos económicos

Artículo 7º. Principios generales

En cuanto a los principios generales de los derechos económicos, referentes a la posesión de participaciones en la Empresa Familiar, tanto cónyuges como externos a la familia no podrán poseer dichas participaciones, siendo estas exclusivas de miembros con consanguinidad directa al fundador y los correspondientes descendientes de estos.

En este sentido el reparto de las participaciones será equitativo entre los sucesores directos del fundador y actual director general.

Artículo 8º. Política de dividendos

La política de dividendos escogida y consensuada por todas las partes del Grupo Familiar es el no reparto de estos. Todo beneficio anual generado por la compañía será reinvertido en forma de reservas y tesorería, sirviendo para futuras complicaciones o necesidades que precisen de efectivo, además de incrementar la capacidad de pago de la empresa con el crecimiento de sus arcas.

Artículo 9º. Venta de las acciones o participaciones sociales

La venta de las participaciones queda resumida a la condición de imposibilidad de llevar a cabo este tipo de transacción con todo miembro ajeno al Grupo Familiar. Por tanto, los firmantes acuerdan así mantener la posesión de las participaciones dentro del núcleo familiar, impidiendo cualquier entrada en el capital de cualquier otro miembro no contemplado dentro de este documento.

Capítulo V. Clausulas de cierre

Artículo 10º. Estructura jurídica

Es voluntad del Grupo Familiar que la estructura jurídica de esta organización familiar sea aquella que en mejor medida permita el cumplimiento de las normas dispuestas en el presente Protocolo Familiar.

Artículo 11º. Exclusividad

Los aspectos regulados en el Protocolo, así como las cuestiones que este documento trata, no podrán ser modificadas por ninguna de las partes sin previa modificación del Protocolo.

Artículo 12º. Ejecución del Protocolo

Respecto a la aplicación futura del Protocolo, todos los participantes acuerdan aplicar este antes de la retirada de Don Adolfo Moreno Cruz, puesto que servirá para consolidar las bases expuestas, con la finalidad de evitar conflictos futuros entre los miembros.

Artículo 13º. Duración y modificación

13.1. Los participantes y firmantes acuerdan, después de una profunda reflexión y discusión, que la duración del documento debe ser la mayor posible, puesto que creen firmemente en la efectividad de establecer un Protocolo con la finalidad de conseguir una mayor continuidad de la Empresa Familiar.

13.2. La modificación del documento debe pactarse y consensuarse entre todas las partes y estas deben estar de acuerdo con las modificaciones propuestas, habiendo expuesto previamente cada una de las partes su opinión acerca de los cambios a realizar.

Artículo 14º. Derogación del Protocolo

El protocolo únicamente puede ser derogado por una causa de fuerza mayor, como fuertes desacuerdos entre los miembros de la Empresa Familiar que impidan la convivencia y el trabajo o por una hipotética quiebra de la compañía. De esta manera, los firmantes pretenden consolidar las bases del Protocolo, tanto dentro de la empresa como de la familia, y hacer de este un documento prácticamente indisoluble.

6. Conclusiones

Al empezar a plantear el trabajo, nos enfocamos en la clara idea de poder realizar un estudio sobre una empresa real, concretamente escogiendo una de las dos mencionadas al inicio de este trabajo. Nos decantamos por la de mayor tamaño, la cual tenía la urgente necesidad de empezar a plantear un proceso de sucesión, en un futuro bastante próximo.

Nuestro principal objetivo consistía en llegar a conseguir redactar un Protocolo Familiar real y completamente adaptado a la empresa en cuestión, mediante un proceso empírico-práctico, con el fin de analizar y descubrir la importancia que supone la implantación de este tipo de documento en la estructura de una empresa familiar.

En cuanto al marco teórico, hemos podido comprender la relevancia que conlleva la preparación e implementación en las empresas familiares de un correcto proceso de sucesión. Pese a las dificultades que esto pueda suponer, las empresas que lo plantean y aplican, presentan una probabilidad de supervivencia mayor a aquellas que no lo contemplan.

El proceso de sucesión comienza con una planificación previa de la estructura a seguir, desde la elección y preparación del sucesor o sucesores hasta la propia retirada del líder. Tal y como hemos observado, existen diversas tipologías de líder a la hora de retirarse y, en función del tipo de líder, puede llegar a ser imposible la realización del Protocolo, de ahí la dificultad que conlleva el proceso.

Por otra parte, el éxito del proceso radica en la relación existente entre el líder y sucesor, la motivación del sucesor y la capacidad del líder para asumir su nuevo rol. Sin estos tres puntos clave, se hace muy difícil la correcta realización de dicho protocolo, puesto que lo primero es que exista predisposición por todas las partes implicadas. Sin embargo, mediante el método de investigación-acción hemos conseguido una mayor participación e implicación de los miembros de la familia, siendo este método totalmente válido y eficaz para la realización del proyecto.

En cuanto a la empresa con la que hemos trabajado, ha habido predisposición y compromiso en todo momento y por todos los participantes. Sin embargo, han existido momentos puntuales, al inicio del proceso, donde los participantes mostraban ciertas dificultades para comprender la relevancia de implantar un protocolo. Por otra parte, nos

hemos encontrado con ciertas dificultades técnicas a la hora de ejercer el papel de consultores en cuanto al desarrollo del PF, puesto que no ha sido posible profundizar en ciertos aspectos de carácter jurídico los cuales quedan fuera de nuestros conocimientos académicos.

Finalmente, mediante las entrevistas y reuniones realizadas a los integrantes del proceso, podemos afirmar, hemos conseguido el objetivo que nos planteamos al inicio de este proyecto, siendo capaces de realizar todo el proceso necesario para la redacción de un protocolo familiar gracias a los conocimientos adquiridos durante todo el grado.

7. Bibliografía

Arteaga Pérez, R. (2014a). "Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar: Relevancia del Protocolo Familiar." (TFM). *Universidad de Oviedo*.

Arteaga Pérez, R. (2014b). "Influencia Del Protocolo Familiar En Los Resultados De Las Empresas Familiares." *Cátedra de Empresa Familiar (Universidad de Oviedo)*.

Bradbury, H. (2015). *The Sage handbook of action research*. 3rd ed. London, UK: Sage.

Brydon-Miller M., & Coghlan D. (Eds.) (2014). *The Sage encyclopedia of action research*. London, UK: Sage.

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

Camisón Zornoza, C; Ríos Navarro, A. (2014). "El protocolo familiar: un enfoque práctico para su desarrollo." *Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València*.

Casado, F. (2007). "La empresa familiar y la clave del éxito en su evolución". Barcelona. *Instituto de la Empresa Familiar*.

Churchill, N.C.; Hatten, K.J. (1987). "Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, 12, 53-66.

Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 220–240.

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008). "Guía para la pequeña y mediana empresa familiar" *Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>

EAE Business School (s.f.). "¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características." <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>

EAE Business School. (s.f.). "Protocolo familiar. Qué es y qué no es." EAE Business School Blog. <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/protocolo-familiar-que-es-y-que-no-es>

European Family Businesses (2018). "The Numbers in Europe." <https://www.europeanfamilybusinesses.eu/>

Gallo, M.A (1998). "La sucesión en la empresa familiar" *Colección estudios e informes*, No. 12.

Guinjoan, M. (2007). "El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas". *Ediciones Díaz de Santos*.

Hughes Jr, J.E. (2004). "Family Wealth – Keeping it in the family – How family members and their advisers preserves human, intellectual, and financial assets for generations, revised and expanded edition". *John Wiley & Sons Inc*.

Ibarra Valdés, M. A. (2012). "Plan estratégico para que las pequeñas empresas familiares enfrenten la sucesión". *Editorial Universitaria*.

Instituto de la Empresa Familiar. (2019a). "Cifras empresa familiar". <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2019b). "Empleo y variables económicas". <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2019c). "Gobierno corporativo en la empresa familiar". <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/gobierno-corporativo/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2019d). "Radiografía de la empresa familiar". <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>

Líder Ejecutivo. (2012). "4 tipos de retiradas de las empresas y lo que sigue." <http://liderejecutivo.mx/publicacion/4-tipos-de-retiradas-de-la-empresas-y-lo-que-sigue.html>

Lozano Posso, M. (2000). "El protocolo en las empresas de propiedad familiar" *Estudios Generales, No. 74, 49-67*.

Monclús Rubio, P. (2017). "La Empresa Familiar: Características, Sucesión Y Protocolo Familiar". (TFG). *Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo-Universidad de Zaragoza*. <https://zaguán.unizar.es/record/65202/files/TAZ-TFG-2017-1883.pdf>

Quintana J. (2005) "La innovación en las empresas familiares" *CLM. Economía, No. 7, 103-130*.

Ríos. N, Alejandro (2007) "El protocolo familiar" *Cátedra de la empresa familiar UV*.

Rizo Rivas, M. (2018). "¿Qué sí y qué no considerar en el protocolo familiar?" *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/que-considerar-o-no-en-el-protocolo-familiar/>

Roesch, S. M. A. (1996) *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo, Atlas.

Santamaría y Pico. (2015) "Sucesión en las empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa" *Revista Politécnica-febrero 2015, Vol. 35, No. 2*.

Silva Flórez, S. (2015) "Trabajo Fin de Máster: La sucesión en la empresa familiar". *Universidad de Oviedo*.

Sonnenfeld, J. (1991) "The Hero's Farwell: What Happens When CEO's Retire (English Edition)". *Oxford University Press*; pág. 76-77-78.

Soto Figueroa, M. (2019) "Protocolo Familiar" *Instituto Mexicano de Contadores Públicos, cap. 1, pág. 23-57.*

Tàpies, J. & Ceja, L. (2011). "Los Protocolos Familiares en Países de Habla Hispana: como son y para que se utilizan". *Documento de Investigación, IESE Business School-Universidad de Navarra*. <https://blog.iese.edu/in-family-business/files/2013/10/12-DI-0931-protocolos-familiares-tapies-and-ceja-2011.pdf>

Ward, J.L. (1987) "Keeping the family business healthy: How to plan for continued worth, profitability and family leadership" *Jossey-Bass Publishers*.

Eloy Cuesta Rodríguez

José Manuel Moreno Alamilla

PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: DESARROLLO DE UN PROTOCOLO

ANEXOS

Doble Grado ADE+FIC



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curso 2020-21

ÍNDICE

1.	ACTAS DE REUNIONES	3
1.1.	Anexo 1:	3
1.2.	Anexo 2:	4
1.3.	Anexo 3:	5
2.	ENTREVISTAS DE LOS INFORMANTES	6
2.1.	Anexo 4:	6
2.2.	Anexo 5:	8
2.3.	Anexo 6:	10

1. ACTAS DE REUNIONES

1.1. Anexo 1:

Figura 1. Acta de la primera reunión con los informantes.

**ACTA DE LA PRIMERA REUNIÓN SOBRE LA REDACCIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR
DENTRO DEL TRABAJO DE FINAL DE GRADO SOBRE EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA
EMPRESA FAMILIAR**

Lugar: Reus (C/Guerau de Liost, 3)

Fecha: 10 de mayo de 2021 **Inicio sesión:** 11:00 horas



Asistencia

Asistentes

Por la empresa:	Por la Universitat Rovira i Virgili:
D. Adolfo Moreno Cruz	D. Eloy Cuesta Rodríguez
D. María José Alamilla	
D. Adolfo Moreno Alamilla	
D. José Manuel Moreno Alamilla	
D. Sandra Cordóñez	

Orden del día

Se plantea conocer a los participantes del proyecto y averiguar los conocimientos que presentan acerca del Protocolo Familiar, qué saben sobre este y qué piensan sobre la aplicación y utilidad en las empresas familiares.

Los miembros de la empresa muestran conocimientos y conceptos diversos sobre lo que es exactamente un Protocolo Familiar, realizan diversas cuestiones sobre el uso y la utilidad de este poniendo en cuestión el proyecto. Finalmente, deciden acceder a realizar una segunda reunión una vez acaba la primera fase de entrevistas.

Se cierra la reunión a las 12:00 horas.

Firmado:



Fuente: Elaboración propia.

1.2. Anexo 2:

Figura 2. Acta de la segunda reunión mantenida con los informantes.

**ACTA DE LA SEGUNDA REUNIÓN SOBRE LA REDACCIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR
DENTRO DEL TRABAJO DE FINAL DE GRADO SOBRE EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA
EMPRESA FAMILIAR**

Lugar: Reus (C/Guerau de Liost, 3)
Fecha: 17 de mayo de 2021 Inicio sesión: 16:00 horas



Asistencia

Asistentes

Por la empresa:	Por la Universitat Rovira i Virgili:
D. Adolfo Moreno Cruz	D. Eloy Cuesta Rodríguez
D. María José Alamilla	
D. Adolfo Moreno Alamilla	
D. José Manuel Moreno Alamilla	
D. Sandra Cordóñez	

Orden del día

Se plantea resolver las dudas originadas durante la fase de entrevistas individuales, con la intención de exponer las respuestas de manera conjunta. Además, tratamos de explicar las principales conclusiones e ideas extraídas con la intención de continuar con el proyecto y empezar a redactar el protocolo.

Los miembros de la empresa se muestran conformes después de resolver las dudas surgidas en las entrevistas. Con la del administrador encontramos dificultades para concertar cita, pero finalmente se hace posible la realización, aunque con ciertas reticencias. Por otra parte, conseguimos la aceptación de los participantes para la reunión final donde se expondrá el modelo de Protocolo redactado.

Se cierra la reunión a las 17:15 horas.

Firmado:



Fuente: Elaboración propia.

1.3. Anexo 3:

Figura 3. Acta de la reunión final mantenida con los informantes.

ACTA DE LA REUNIÓN FINAL SOBRE LA REDACCIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR DENTRO DEL TRABAJO DE FINAL DE GRADO SOBRE EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Lugar: Reus (C/Guerau de Liost, 3)

Fecha: 20 de mayo de 2021 **Inicio sesión:** 10:30 horas



Asistencia

Asistentes

Por la empresa:	Por la Universitat Rovira i Virgili:
D. Adolfo Moreno Cruz	D. Eloy Cuesta Rodríguez
D. María José Alamilla	
D. Adolfo Moreno Alamilla	
D. José Manuel Moreno Alamilla	
D. Sandra Cordónez	

Orden del día

Se plantea exponer el modelo redactado de Protocolo Familiar, mostrando todas sus partes y explicando cada una de ellas. Seguidamente, se plantea con los participantes la hipótesis de una posible aplicación real del Protocolo dentro de la empresa familiar.

Los miembros de la empresa se muestran interesados en el proyecto, aunque se generan conflictos internos en el momento de exponer ciertos puntos del documento como el reparto de participaciones y las restricciones de adhesión a la dirección de la empresa por parte de los cónyuges. En cuanto a la hipótesis planteada la empresa decide aplicar el Protocolo en un futuro próximo, aunque no fija una fecha.

Se cierra la reunión a las 12:00 horas.

Firmado:



Fuente: Elaboración propia.

2. ENTREVISTAS DE LOS INFORMANTES

2.1. Anexo 4:

ENTREVISTA A ADOLFO MORENO (FUNDADOR Y ACTUAL DUEÑO)

1. ¿Cuál es su idea de futuro sobre la continuidad de la empresa familiar?

ADOLFO (padre): Que mis hijos empiecen a tomar las riendas de la empresa y que me permita vivir con mayor tranquilidad.

2. ¿Considera igual de importante la familia que la empresa? ¿Antepondría una a la otra?

ADOLFO (padre): Para mí la empresa es totalmente diferente a la familia, ambas son importantes, aunque no son lo mismo.

3. ¿Cuáles cree que son los valores que definen su familia? ¿Cree que deberían mantenerse con el paso del tiempo?

ADOLFO (padre): Nuestra familia nunca ha tenido mucha unión, siempre he estado solo en el trabajo, así que no puedo definir unos valores y tradiciones familiares.

4. ¿Cuáles cree que son, a su parecer, los valores y principios generales de la empresa? ¿Coinciden estos con los familiares?

ADOLFO (padre): Los valores de la empresa son que siempre tratamos de dar el mejor servicio al cliente y que no nos falte material, además de la experiencia en el mercado que nos avala.

5. ¿A nivel estratégico y financiero, cuál cree que es la dirección que seguir por la empresa para su continuidad futura? (ampliar mercado, cartera de productos...)

ADOLFO (padre): Siempre quiero que la empresa amplíe mercado, venda más y crezca nuestra cartera de productos para ser más atractivos de cara al cliente. Creo que debemos mejorar en estos aspectos y lo demás vendrá solo.

6. ¿Cómo es la actual estructura directiva de la empresa? ¿Cómo cree que debería organizarse en un futuro?

ADOLFO (padre): Ahora mismo el director y administrador soy yo pero me gustaría que mis hijos empezaran a adquirir mayores responsabilidades para estar así más tranquilo.

7. ¿Son diferentes las condiciones de trabajo para los miembros de la familia y para el resto de los empleados? (Privilegios, remuneración...)

ADOLFO (padre): Las condiciones para mis hijos son las mismas que para el resto de los empleados, aunque no dejan de ser los próximos jefes y algo de diferencia hay. En cambio, con el resto de los familiares, las condiciones son las mismas que con los demás empleados.

8. ¿En el caso de los herederos, como cree que será el reparto de las participaciones de las sociedades?

ADOLFO (padre): No puedo darte ahora mismo una respuesta al 100% porque pueden pasar muchas cosas en la vida, pero ahora mismo es un 50/50.

9. ¿Se permitirá la venta de las participaciones a agentes externos a la familia? ¿Se contempla la entrada en el capital o participaciones de los cónyuges de los socios?

ADOLFO (padre): Sin duda no permitiré que las participaciones se vendan ni a las parejas de mis hijos ni mucho menos a alguien externo a la familia.

10. ¿Cuándo cree que sería el momento idóneo para la ejecución del protocolo? (fecha concreta, sucesión...)

ADOLFO (padre): El momento perfecto creo que no ocurrirá, simplemente se decidirá empezar cuando lo creamos conveniente.

11. ¿En el caso de la ejecución del proceso, que duración estimada cree que tendría? (Retirada paulatina, defunción...)

ADOLFO (padre): Lo mejor sería que durara el máximo tiempo posible, pero nunca se sabe qué puede ocurrir en la vida.

12. ¿Qué posibles sucesos se deben dar para la suspensión/cancelación del proceso?

ADOLFO (padre): Podría ser que nos peleáramos entre nosotros o que mis hijos se peleen y marcharan del negocio porque no quisieran trabajar juntos.

2.2. Anexo 5:

ENTREVISTA A ADOLFO MORENO ALAMILLA (HIJO MAYOR)

1. ¿Cuál es su idea de futuro sobre la continuidad de la empresa familiar?

ADOLFO (hijo): Poder llevar la empresa junto a mi hermano y no tener tanta presión por parte de mi padre.

2. ¿Considera igual de importante la familia que la empresa? ¿Antepondría una a la otra?

ADOLFO (hijo): Creo que en una empresa familiar es muy importante que haya una familia junta que se apoye. La familia es muy importante y está por encima de todo.

3. ¿Cuáles cree que son los valores que definen su familia? ¿Cree que deberían mantenerse con el paso del tiempo?

ADOLFO (hijo): No sabría definirte cuales son, aunque si puedo decir que mi padre ha trabajado mucho por el bienestar de todos, así que podemos definirlos como esfuerzo y trabajo. Creo que los valores tienen que estar siempre presentes.

4. ¿Cuáles cree que son, a su parecer, los valores y principios generales de la empresa? ¿Coinciden estos con los familiares?

ADOLFO (hijo): Creo que los valores y principios de la empresa son el servicio y atención al cliente y la competitividad en el mercado.

5. ¿A nivel estratégico y financiero, cuál cree que es la dirección que seguir por la empresa para su continuidad futura? (ampliar mercado, cartera de productos...)

ADOLFO (hijo): Primero tenemos que actualizarnos y mejorar nuestros métodos de trabajo así podremos mejorar nuestra dirección estratégica y financiera, ya que tendremos una correcta información en todo momento.

6. ¿Cómo es la actual estructura directiva de la empresa? ¿Cómo cree que debería organizarse en un futuro?

ADOLFO (hijo): Actualmente es mi padre quien dirige el negocio, pero, en un futuro próximo mi hermano y yo nos haremos cargo de la empresa. Mientras, él y yo estamos como director comercial y adjunto, respectivamente.

7. ¿Son diferentes las condiciones de trabajo para los miembros de la familia y para el resto de los empleados? (Privilegios, remuneración...)

ADOLFO (hijo): Ahora mismo las condiciones son las mismas, aunque está claro que algún privilegio tenemos frente a los demás empleados, pero hasta que el jefe no diga lo contrario seguiremos con las mismas condiciones salariales y vacacionales.

8. ¿En el caso de los herederos, como cree que será el reparto de las participaciones de las sociedades?

ADOLFO (hijo): Eso solo lo sabe mi padre, pero lo lógico sería que nos lo repartiéramos entre mi hermano y yo.

9. ¿Se permitirá la venta de las participaciones a agentes externos a la familia? ¿Se contempla la entrada en el capital o participaciones de los cónyuges de los socios?

ADOLFO (hijo): Creo que a mi padre le ha ido muy bien en solitario y la empresa se tiene que quedar en familia, nunca se sabe lo que puede ocurrir en un futuro.

10. ¿Cuándo cree que sería el momento idóneo para la ejecución del protocolo? (fecha concreta, sucesión...)

ADOLFO (hijo): Lo mejor sería empezar cuanto antes para dejar las cosas claras.

11. ¿En el caso de la ejecución del proceso, que duración estimada cree que tendría? (Retirada paulatina, defunción...)

ADOLFO (hijo): Eso debe estar mucho tiempo entre nosotros, cuando nos vayamos a retirar de la empresa ya veremos que pasa.

12. ¿Qué posibles sucesos se deben dar para la suspensión/cancelación del proceso?

ADOLFO (hijo): Debería de pasar algo grave como una discusión familiar entre nosotros.

2.3. Anexo 6:

ENTREVISTA A JOSÉ MANUEL MORENO ALAMILLA (HIJO MENOR)

1. ¿Cuál es su idea de futuro sobre la continuidad de la empresa familiar?

JM: Poder dirigir la empresa junto a mi hermano mayor y, mientras mi padre esté, poder aprender de él y de sus consejos.

2. ¿Considera igual de importante la familia que la empresa? ¿Antepondría una a la otra?

JM: Considero que, en una empresa familiar, debe haber una familia unida y que trabaje junta, deben estar en consonancia. No antepondría una a la otra puesto que ambas son igual de importantes.

3. ¿Cuáles cree que son los valores que definen su familia? ¿Cree que deberían mantenerse con el paso del tiempo?

JM: Creo que nuestra familia no ha estado nunca muy unida, sin embargo, si tuviera que decir unos valores, diría la constancia, el esfuerzo y la perseverancia. Creo que los valores y tradiciones familiares deben mantenerse durante generaciones.

4. ¿Cuáles cree que son, a su parecer, los valores y principios generales de la empresa? ¿Coinciden estos con los familiares?

JM: Para mí los valores y principios generales de la empresa son: unión de equipo, servicio y atención de calidad y competitividad. No coinciden puesto que la unión familiar entre los miembros no es precisamente fuerte.

5. ¿A nivel estratégico y financiero, cuál cree que es la dirección que seguir por la empresa para su continuidad futura? (ampliar mercado, cartera de productos...)

JM: Creo que es muy importante actualizar los métodos de trabajo y los sistemas informáticos para llevar a cabo una reestructuración de la compañía. Esto nos permitirá seguir la dirección correcta de una estrategia del crecimiento de ventas y ampliación de cuota de mercado, mejorando así la capacidad financiera.

6. ¿Cómo es la actual estructura directiva de la empresa? ¿Cómo cree que debería organizarse en un futuro?

JM: Actualmente hay un administrador único que es mi padre, que a su vez es el director general de la compañía. En un futuro próximo debería organizarse con mi

padre como director general, mi hermano como director comercial y yo como director ejecutivo.

7. ¿Son diferentes las condiciones de trabajo para los miembros de la familia y para el resto de los empleados? (Privilegios, remuneración...)

JM: Actualmente las condiciones son las mismas, aunque no debemos dejar de lado que tanto mi hermano como yo somos los sucesores del negocio. Ahora mismo, hasta que mi padre no lo considere, seguimos siendo un trabajador más y, por tanto, las condiciones salariales y vacacionales son las mismas.

8. ¿En el caso de los herederos, como cree que será el reparto de las participaciones de las sociedades?

JM: Esa respuesta exacta únicamente la conoce mi padre, pero un reparto correcto sería un 50% de las participaciones para cada heredero.

9. ¿Se permitirá la venta de las participaciones a agentes externos a la familia? ¿Se contempla la entrada en el capital o participaciones de los cónyuges de los socios?

JM: A mi parecer no deberían implicarse dentro de las participaciones ni agentes externos ni cónyuges, para evitar posibles conflictos futuros en caso de separación u otros problemas relacionados.

10. ¿Cuándo cree que sería el momento idóneo para la ejecución del protocolo? (fecha concreta, sucesión...)

JM: Creo que el protocolo es una buena opción antes de que mi padre se retire de la empresa, para dejar todos los puntos claros y evitar problemas futuros.

11. ¿En el caso de la ejecución del proceso, que duración estimada cree que tendría? (Retirada paulatina, defunción...)

JM: Creo que la duración debe mantenerse siempre, incluso en caso de fallecimiento de alguno de los miembros implicados.

12. ¿Qué posibles sucesos se deben dar para la suspensión/cancelación del proceso?

JM: Deben darse sucesos muy graves como para tener que cancelar el proceso y el protocolo, si tuviera que poner un ejemplo sería algo así como que mi hermano y yo nos peleáramos y no quisiéramos seguir trabajando juntos.