

# Importancia de algunas características relevantes de los sucesores en las empresas familiares gallegas

Susana Barbeito Roibal\*  
Eduardo Guillén Solórzano\*  
Manuel Martínez Carballo\*  
Gerardo Domínguez Feijóo\*

**Un proyecto de investigación sobre empresa familiar gallega financiado por la Universidade da Coruña durante los años 2004 y 2005, ha permitido analizar las respuestas, procedentes de 57 empresas familiares gallegas que facturaban en el año 2003 más de 5 millones de euros.**

**Uno de los aspectos que se recoge en este proyecto, y que constituye el objeto de estudio de este artículo, muestra cuales son las características más importantes de un sucesor y su relación de dependencia con el desarrollo de protocolos familiares en las empresas familiares gallegas. La atención de la literatura sobre empresa familiar se ha centrado, mayoritariamente, en aspectos como, el sexo del sucesor, la pertenencia a la familia o el criterio de primogenitura. Los resultados obtenidos muestran la existencia de importantes relaciones de dependencia entre las variables estudiadas y el desarrollo de protocolos familiares.**

**Palabras clave: empresa familiar, protocolo familiar, capacidad, criterio de primogenitura.**

**Clasificación JEL: D23, L22**

## 1. Introducción

El problema de la sucesión, es un tópico que ha dominado la literatura en el campo de la empresa familiar en los últimos 15 años. Los análisis que se han llevado a cabo, destacan la importancia de

determinados aspectos relacionados con la idoneidad del sucesor o, incluso con la idoneidad del criterio utilizado para su elección, Barbeito *et al.* (2004); pero sorprendentemente, no han recibido demasiada atención las opiniones de los propios máximos responsables, en cuanto a los atributos que ellos consideraban deseables en un sucesor, Sharma y Rao (2000); Chrisman *et al.* (1998).

\* Área de Organización de Empresas. Universidad de La Coruña.



COLABORACIONES

Este artículo expone algunos resultados sobre la opinión que desde las empresas familiares gallegas nos ofrecen sobre las características que la literatura sobre empresa familiar considera relevantes y que deben reunir los sucesores de los actuales máximos responsables. Se estudia además, la relación de estas variables con el desarrollo de protocolos familiares.

A continuación se llevará a cabo una breve revisión bibliográfica sobre la caracterización de los sucesores en la empresa familiar, también se hará mención a la metodología utilizada en este trabajo. Posteriormente se expondrán los resultados obtenidos en este estudio sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden a estas características; para concluir, con un resumen de los aspectos más relevantes que, sobre el tema objeto de estudio, se han desarrollado en este artículo.



COLABORACIONES

## 2. Revisión bibliográfica

A lo largo de este artículo se tratarán distintos aspectos referentes a la caracterización de los sucesores en las empresas familiares gallegas, aspectos como: a) la competencia; b) las relaciones familiares o; c) la posición en la familia. Un breve repaso a la literatura sobre empresa familiar, muestra la importancia de algunas de las características enumeradas con anterioridad. Cabrera (1998), afirma que, irónicamente, mientras los líderes empresariales se adhieren a la idea de que es necesario que las empresas adapten sus estrategias y estructuras a entornos rápidamente cambiantes, cuando se trata de la sucesión empresarial, creen que la estabilidad es lo mejor, el entorno parece desempeñar un papel de menor importancia en la comprensión de los procesos de sucesión frente a otras

variables, como las aptitudes del predecesor o las características de la empresa.

— *Competencia*. La literatura hace referencia a aspectos como: el nivel de formación o la experiencia profesional, tanto en el propio negocio familiar como la experiencia externa. Parece evidente que el nivel de formación del sucesor o su experiencia laboral, serán indicativos a priori, de su nivel de conocimientos, de su capacidad para enfrentarse a los problemas y de resolverlos con acierto, o incluso de su receptividad al I+D+i. Muchos autores han hecho referencia a estos aspectos, Lansberg y Astrachan (1994); Barnes (1998) o Cabrera (1989). Así, Cabrera (1989) hace referencia a la importancia de la formación del sucesor cuando afirma que, el tipo de formación que reciba el sucesor y la forma en que se produzca el proceso de aprendizaje influirá en su capacidad de desarrollarse en las diferentes dimensiones que constituyen el liderazgo, influyendo, por tanto, en la posibilidad de éxito del proceso de sucesión.

Se podrían, por tanto, plantear cuestiones sobre el nivel de formación exigible al futuro sucesor de una empresa familiar gallega, ¿debe poseer estudios universitarios?; ¿de qué tipo?, ¿debería tener experiencia laboral previa a su incorporación a la empresa?. Y la posible relación de dependencia de estas variables con el desarrollo de protocolos familiares en las empresas gallegas.

— *Las relaciones familiares*. La literatura al respecto destaca la importancia de las buenas relaciones del sucesor tanto con el actual máximo responsable, como con el resto de miembros de la familia. Parece evidente que la buena relación sucesor-actual máximo responsable puede ser la llave de un proceso sucesorio exitoso. Barnes y Hershon (1976), Handler, (1992).

Levinson (1971), trata la importancia

de un cierto grado de compatibilidad entre los estilos de dirección del sucesor y del sucedido.

Se podrían, por tanto, plantear cuestiones, a las empresas familiares gallegas, sobre la necesidad de que el futuro director tenga vínculos familiares con el actual máximo responsable, o incluso por la necesidad de que entre los estilos de dirección del sucesor y del actual máximo responsable exista un cierto nivel de complementariedad. Sería también relevante comprobar si estas variables guardan alguna relación de dependencia con el desarrollo de protocolos familiares en las empresas gallegas.

— *La posición en la familia.* El criterio de primogenitura, es el que históricamente ha tenido una mayor aceptación a la hora de transferir el poder en las empresas familiares, en él prima claramente el componente emocional sobre el componente racional, puesto que basa la sucesión en la empresa familiar, en el acceso al puesto de máximo responsable del primer hijo varón, Sharma *et al.* (1997). Es fácilmente constatable que fuertes tradiciones han apoyado la primogenitura en las empresas de propiedad familiar, es decir, los varones primogénitos tienen preferencia en materia de herencia. Cabrera; (1998), sugiere que una de las razones por las cuales existe esta reticencia al cambio de criterio es debida a que se trata, muchas veces, de una asunción automática que evita a los padres la desagradable situación de comparar y elegir entre los hijos.

Numerosos autores han criticado el criterio de primogenitura, tendiendo la mayoría, al establecimiento de un criterio basado en la capacidad en el que primen las necesidades de la empresa sobre las de los sucesores. También apoyan la necesidad de un criterio que utilice la totalidad de los recursos a disposición de las empresas familiares, la elección del suce-

sor basada en el criterio de primogenitura infrutiliza un recurso clave en la empresa familiar, las capacidades y habilidades de las hijas del fundador; Dumas (1989 y 1992); Dumas *et al.* (1995); Friskoff and Brown (1993); Cabrera (1998). En ningún caso, el criterio de primogenitura ofrece razones de peso, por las cuales los hijos debieran ser considerados una mejor opción que sus hermanas, a la hora de suceder al actual máximo responsable.

Algunos autores, Lea (1993); Francis (1993); Kets de Vries (1996), van más allá y confirman que en algunos casos es una buena opción la búsqueda del sucesor fuera de la familia. Roldan Salgueiro *et al.* (1995) establecen que cuando se realiza un análisis de la familia a la búsqueda del sucesor idóneo, debe tenerse en cuenta que la posesión no ha de suponer necesariamente la gestión. Es decir, confirman, que aunque el objetivo sea mantener a la empresa dentro de la familia, si no existe un candidato adecuado, no se debe cerrar las puertas a la idea de que sea un profesional externo el que se encargue de dicha gestión.

Se podrían, por tanto, plantear cuestiones, a las empresas familiares gallegas, sobre la necesidad de que el futuro director sea un varón, o incluso sobre la necesidad de que el futuro director sea el primogénito. Parece también razonable plantear alguna cuestión sobre la importancia de aplicar un criterio basado en la capacidad para elegir al sucesor en una empresa familiar, y si este hecho guarda alguna relación de dependencia con el desarrollo de protocolos familiares en las empresas gallegas.

### 3. Metodología

A pesar de la no existencia de unanimidad sobre una definición de empresa



COLABORACIONES

familiar, no por ello es menos cierto que, un trabajo de estas características que clasifica las empresas en familiares y no familiares, necesita definir lo que va a considerar como objeto de estudio, y así facilitar la comprensión y posterior comparación de los resultados obtenidos, por lo que se ha considerado que una empresa familiar es «aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia».

Metodológicamente, el punto de partida de este trabajo se centra, dada la inexistencia de estadísticas nacionales sobre empresa familiar quizás debido, como sugieren Chrisman *et al.* (1998), a la inexistencia de una definición sobre empresa familiar aceptada mayoritariamente, en una muestra de empresas familiares gallegas obtenida a partir de la base de datos ARDÁN a la cual se le han aplicado unas restricciones iniciales: 1. Restricción de carácter geográfico, donde su ámbito se redujo a Galicia y, 2. Restricción por volumen de facturación, ciñéndonos a aquellas empresas que facturaron en el año 2003 más de 5 millones de euros. En un primer momento, esta población se sometió a un proceso de clasificación separando los distintos grupos empresariales gallegos en familiares y no familiares. Para ello, se utilizaron distintos indicadores de su carácter de empresa familiar como, el año de fundación de la empresa, apellidos concordantes en sus consejos de administración o el conocimiento personal de su condición de empresa familiar. Esta clasificación se completa con una pregunta en la encuesta, que obliga a los propios empresarios a confirmar el carácter familiar de su empresa.

Estas restricciones limitan el estudio a aquellos grupos que tenían empresas que en el año 2003 facturaban más de 5 millones de euros, dejando así fuera a las empresas unipersonales y a las microempresas que no tienen como objetivo final

el traspaso generacional. Con estas restricciones ARDÁN contenía 1.243 empresas en su base de datos, de las cuales se estima que 467 son empresas familiares; 687 son empresas no familiares y 89 no se han logrado clasificar. A su vez se ha procedido a depurar la base de datos quedando ésta reducida a 1099 empresas.

A estas 1.099 empresas se les envía, en marzo de 2005, una encuesta que recoge distintos aspectos, que en lo que a empresas familiares se refiere hacen referencia a la caracterización del sucesor y, otros aspectos relacionados con la situación de las mismas (proceso de sucesión, protocolos familiares, implantación de sistemas de gestión de la calidad,...). Mediante métodos informáticos (SPSS1) se procede al tratamiento estadístico de los datos obtenidos. El resumen de las respuestas recibidas nos muestra 31 grupos empresariales gallegos que representan a 57 empresas familiares gallegas.

La encuesta incluye los aspectos relacionados con esta artículo que se muestran recogidos en el anexo 1, el cual recoge 12 items que las empresas deben valorar como: imprescindibles, necesarios o indiferentes. En la primera parte de la encuesta se recogen aspectos generales de las empresas encuestadas así como del actual máximo responsable.

A partir de los datos recogidos en el Cuadro 1 se podría caracterizar tanto a las empresas gallegas como a sus actuales máximos responsables:

*La empresa:* son empresas que se fundan como media en 1980, con una facturación media entre 10 y 50 millones de euros, con una plantilla media entre 50 y 249 empleados, están localizadas en la costa atlántica (A Coruña y Pontevedra) en el 84 por 100 de los casos, el 51 por 100 son empresas familiares que están mayoritariamente (45,83 por 100) en primera generación.



COLABORACIONES

| CUADRO 1<br>CARACTERIZACIÓN DE LAS RESPUESTAS (EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES (N=109)) |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>EMPRESAS</b>   |  |   |  |
| Año de fundación  | Máximo: 1999<br>Mínimo: 1930<br>Media: 1980,10<br>Desv. Típica: 13,931   | Facturación (2003):<br>(millones de €)      | 2-10: 22.2%<br>10-50: 46.5%<br>+50: 31.3%  |
| Nº empleados  | 0-9: 1%<br>10-49: 23%<br>50-249: 51%<br>+249: 25%  | Generación al frente<br>de la empresa       | Primera: 45,83%<br>Segunda: 39,58%<br>Tercera: 12,5%<br>Otras: 2,08%   |
| Ámbito geográfico   | Pontevedra: 45,9%<br>A Coruña: 47,7%<br>Orense: 2,8%<br>Lugo: 1,8%   | Son empresas familiares                     | Sí: 51%<br>No: 49%   |
| Son grupos exportadores   | Sí: 47,4%<br>No: 52,6%   | % ventas que se destina<br>a la exportación | <25%: 57,9%<br>25-50%: 23,7%<br>50-75%: 10,5%<br>>75%: 7,9%  |
| <b>MÁXIMOS RESPONSABLES</b>   |  |   |  |
| Sexo  | V: 100%<br>M: 0%   | Edad  | Máximo: 71<br>Mínimo: 26<br>Media: 50,03<br>Desv. Típica: 9,448  |
| Cargo   | Consejero Delegado: 18,3%<br>Gerente: 24,8<br>Director General: 14,7%<br>Presidente: 15,6%<br>No responden: 6,42%<br>Otros: 20,18% | Formación académica                         | Licenciado: 44,95%<br>Ingeniero: 11,93%<br>Ingeniero Técnico: 2,75%<br>Diplomado: 1,84%<br>F. P.: 3,67%<br>Bachiller o similar: 14,68%<br>Ninguna: 2,75%<br>No responden: 17,43% |
| Años al frente de la empresa  | Máximo: 42<br>Mínimo: 1<br>Media: 18,96<br>Desv. Típica: 10,268  | Especialista en                             | Derecho: 10,09%<br>Empresa y Finanzas: 14,68%<br>Técnicos: 11,93%<br>No responden: 55,95%<br>Otros: 8,25%  |



COLABORACIONES

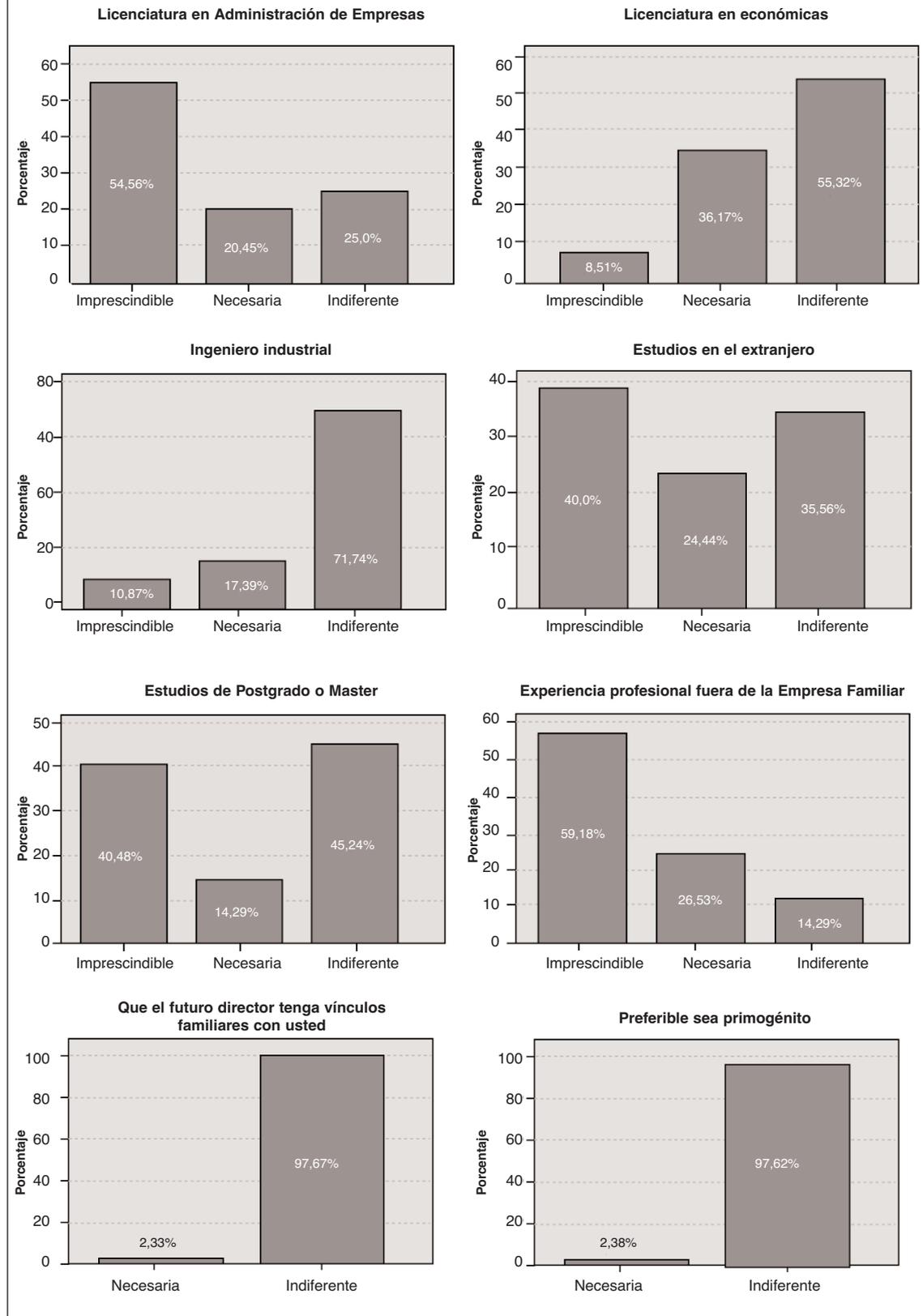
*Actual máximo responsable:* Es un varón con una edad media de 50 años, que lleva cerca de 19 años al frente de la empresa, y son Licenciados Superiores en casi el 50 por 100 de los casos.

#### 4. Resultados obtenidos

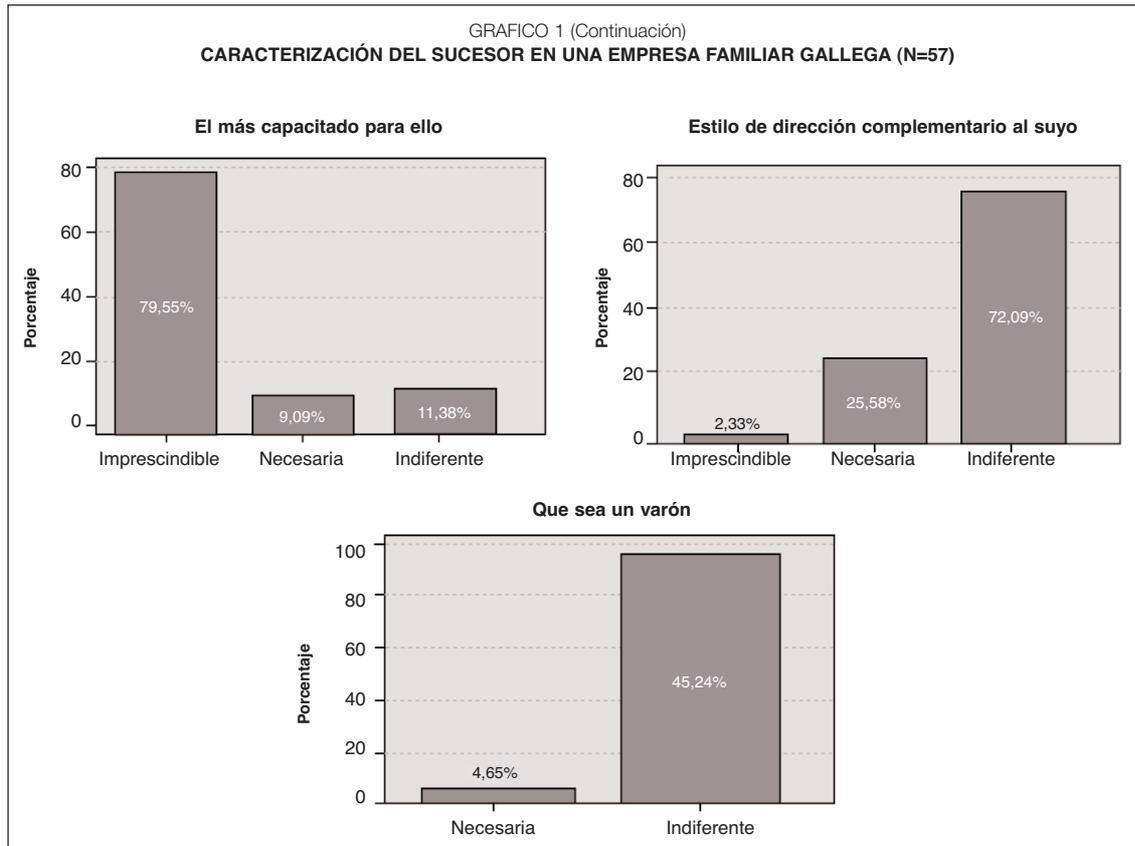
Los resultados obtenidos, sobre distintos aspectos referentes a la caracterización de los sucesores en las empresas familiares gallegas y que se ven recogidos en el Gráfico 1, se pueden separar en las tres categorías detalladas en la revisión bibliográfica: a) la competencia; b) las relaciones familiares y; c) la posición en la familia.

*La competencia:* En cuanto al nivel de formación se observa que mayoritariamente los empresarios familiares gallegos consideran imprescindible que el futuro sucesor tenga una Licenciatura en ADE, concretamente marcaron esta opción el 54,55 por 100 de las respuestas recibidas. Siendo también destacable que el 55,32 por 100 de los encuestados se muestra indiferente ante una Licenciatura en Economía o, el 71,74 por 100 que se muestra indiferente ante una formación en Ingeniería Industrial. Los estudios en el extranjero son valorados como imprescindibles por el 40 por 100 y como indiferente por el 35,56 por 100, al igual que los estudios de master o postgrado con un 40,5 por 100, de los encuestados que los

GRÁFICO 1  
**CARACTERIZACIÓN DEL SUCESOR EN UNA EMPRESA FAMILIAR GALLEGA (N=57).**



COLABORACIONES



COLABORACIONES

considera imprescindibles y un 45,24 por 100 para los cuales son indiferentes.

La experiencia profesional externa es valorada como imprescindible por el 59 por 100 de los empresarios familiares gallegos que responden a la encuesta.

Es también destacable la relación de dependencia existente entre las variables: Licenciado en Económicas, estudios en el extranjero, estudios de postgrado o master, la experiencia laboral, el lugar donde se adquiere esa experiencia laboral, el nivel de formación o, quien ha supervisado el proceso de aprendizaje, con el desarrollo de protocolos familiares.

*Las relaciones familiares:* En cuanto a que el futuro director tenga vínculos familiares con el actual máximo responsable, el 97,67 por 100 de los empresarios familiares gallegos que responden a la encuesta consideran esta variable como indiferente.

Que el sucesor y el actual máximo responsable tengas estilos de dirección complementarios es considerado como indiferente por el 72 por 100 de los empresarios familiares gallegos que responden a la encuesta.

Es también destacable la relación de dependencia existente entre las variables: tipo de parentesco y, a qué generación pertenece el máximo responsable, con el desarrollo de protocolos familiares.

*La posición en la familia:* La necesidad de que el futuro director sea un varón es considerado como indiferente por el 95 por 100 de los empresarios familiares gallegos que responden a la encuesta. Llama la atención que cuando caracterizábamos la respuesta a la encuesta (Cuadro 1) veíamos que el 100 por 100 de los máximos responsables que identificaban su sexo eran varones.

En cuanto al criterio de primogenitura,

o el criterio que consideran más adecuado para la elección del sucesor, se observa que la elección del sucesor más capacitado es la respuesta elegida por casi el 80 por 100 de los empresarios familiares gallegos que responden a la encuesta.

Es también destacable la relación de dependencia existente entre las variables: criterio aplicado a su elección, cargo al incorporarse a la empresa y, presiones recibidas para incorporarse a la empresa familiar, con el desarrollo de protocolos familiares.

## 5. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan las empresas familiares en cualquier lugar del planeta, es el de la elección del sucesor. Del acierto en esta elección dependerá, en muchos casos, la supervivencia de la empresa. La literatura sobre empresa familiar destaca algunos aspectos que son considerados como relevantes por la mayoría de los expertos, el criterio de elección del sucesor o el nivel de formación exigible, son algunos de ellos. En esta artículo, se han estudiado algunos de estos aspectos aplicados al caso de la empresa familiar gallega, clasificándolos en tres grandes grupos: a) la competencia; b) las relaciones familiares y; c) la posición en la familia. Los resultados obtenidos muestran que los actuales máximos responsables de las empresas familiares gallegas, desearían, en cuanto al nivel de competencia, que su sucesor fuese un licenciado superior, especializado en empresa, preferentemente un licenciado en ADE.

En cuanto a las relaciones familiares, parece que no es una variable realmente relevante, puesto que las empresas familiares gallegas no consideran imprescindible

la existencia de relaciones familiares con el actual máximo responsable, ni tampoco que tenga un estilo de dirección complementario al suyo.

Por último, en relación con su posición en la familia, el criterio de elección deseado es un criterio que se base en la capacidad del sucesor, siendo considerado el criterio de primogenitura como irrelevante por la mayoría de los empresarios.

En este artículo se ha recogido, también, la relación de dependencia de estas variables con el desarrollo de protocolos familiares, que faciliten el proceso sucesorio en las empresas familiares gallegas.

Si hacemos referencia a las futuras líneas de investigación destacaríamos que los investigadores implicados en este proyecto siguen, en la actualidad, analizando e interpretando los resultados obtenidos a partir del proyecto de investigación financiado por la UDC.

## Bibliografía

1. BARBEITO, S. *et al.*; (2004); *El proceso de sucesión en la empresa familiar gallega. Análisis empírico y conclusiones*. Ed. Tórculo.
2. BARNES, L. B.; (1998); «Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs»; *Family Business Review*, 1 (1), pp. 9-21.
3. BARNES, L. B. y HERSHON, S. A., (1976), «Transferring power in the family business», *Family Business Review*, 54, pp. 105-114.
4. CABRERA SUÁREZ, K.; (1998); «Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar»; Tesis Doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.
5. CHRISMAN, J.J.; CHUA, J. H. and SHARMA, P. (1998); «Important attributes of successor in family businesses: an



COLABORACIONES

- exploratory study»; *Family Business Review*, 11; pp. 19-34.
6. DUMAS, C.; (1989); «Daughters in family-owned businesses. An applied systems perspective»; *UMI Dissertation Services*.
  7. Dumas, C.; «(1992); «Integrating the daughter into family business management»; *Entrepreneurship: Theory and Practice*, nº 16; pp. 41-55.
  8. DUMAS, C.; DUPUIS, J. P.; RICHER, F. y ST-CYR, L.; (1995); «Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm»; *Family Business Review*, 8; pp. 99-120.
  9. FRANCIS, B. C.; (1993); «Family business Succession Planning»; *Journal of Accountancy*; August; pp. 49-51.
  10. FRISKOFF, P. A. y BROWN, B. M.; (1993); «Women on the move in family business»; *Business Horizons*, 36; pp. 66-70.
  11. HANDLER, W. C. (1992); «The succession experience of the nest generation»; *Family Business Review*, 5 (3), pp. 283-307.
  12. KETS DE VRIES, M. F. R.; (1996); «Dinámica de las empresas familiares: las buenas y las malas noticias»; *La empresa familiar* 5; IESE.
  13. LANSBERG, I. y ASTRACHAN, J. H.; (1994); «Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors»; *Family Business Review*, 7 (1); pp.- 39-59.
  14. Lea, J. W.; (1993); «La sucesión del management en la empresa familiar»; GRANICA
  15. LEVINSON, H. (1971); «Conflict that plague family businesses»; *Family Business Review*, 49, pp. 90-98.
  16. ROLDÁN SALGUEIRO, J. L.; SÁNCHEZ-APELLARIZ, M. y VECINO GRAVEL, J.; (1995); «La planificación de la sucesión en las empresas familiares»; *Dirección y Organización*, nº 14; pp. 27-37.
  17. SHARMA, P.; CHRISMAN, J. L. y CHUA, J. H. (1997); «Strategic management of the family business: Past research and future challenges». *Family Business Review*, 10; pp. 1-35.
  18. SHARMA, P; RAO, S. A. (2000); «Successor attributes in Indian and Canadian family firms: an comparative study»; *Family Business Review*, 13 (4); pp. 313-330.



COLABORACIONES

## Anexo I

### Contestar todas las empresas

#### 1. Datos de la empresa

- Año de fundación .....  Es un grupo empresarial exportador?  Sí  No
- Grupo Empresarial .....  ¿Qué porcentaje de sus ventas se destinan
- Actividad actual .....  a mercados no españoles?  < 25%  25-50%
- Provincia .....  50-75%  >75%
- Número de empresas que componen el grupo empresarial ..... Nº de empleados en 2003:  0-10  10-49 las que
- se puede hacer extensibles las .....  50- a 249  +249
- respuestas de esta encuesta ..... Facturación (2003) millones de €.:  0-2  2-10
- 10-50  +50

#### 2. Datos sobre el máximo responsable del grupo empresarial

- Años al frente de la empresa ..... Edad ..... Formación académica .....
- Cargo actual ..... Sexo ..... Especialista en: .....

#### 3. ¿Considera que su empresa es una empresa familiar? Sí No

#### 4. ¿Es Ud. El fundador de la empresa?

- Sí → ¿Individualmente?  Sí  No
- Con otro?  Socio  Con su pareja  Con un familiar  Otros .....
- No

#### 5. Razones que le han llevado a fundar la empresa

- Espíritu Emprendedor  Sí  No
- Estaba en paro  Sí  No
- Mejora en mi puesto de trabajo  Sí  No
- Bajo salario  Sí  No
- Otra .....  Sí  No

#### 6. ¿Cuál era la edad del máximo responsable cuando se incorpora a la empresa? .....

#### 7. ¿Cotiza el grupo empresarial en bolsa?

- Sí → Porcentaje del capital que cotiza en bolsa .....%
- No → ¿Se han planteado alguna vez esta posibilidad?  Sí  No

### Contestar sólo aquellas empresas que se consideren empresas familiares

#### 1. Parentesco del máximo responsable actual con el fundador de la empresa

- Sí → ¿Cuál? ..... ¿A qué generación pertenece?  Primera  Segunda  Tercera  Cuarta  Otras
- No → ¿En qué generación se pierde el parentesco?  Primera  Segunda  Tercera  Cuarta  Otras
- Motivos:  Falta de sucesores familiares  Necesidad de dirección profesional  Otros .....

#### 2. Clasifique las características que a continuación enunciamos según el grado en que las considere necesarias en el futuro director de la empresa

- Licenciatura en Administración de Empresas .....  Imprescindible  Necesaria  Indiferente
- Licenciatura en Económicas .....  Imprescindible  Necesaria  Indiferente
- Ingeniero Industrial .....  Imprescindible  Necesaria  Indiferente
- Otros estudios .....  Imprescindible  Necesaria  Indiferente



COLABORACIONES

- |  |   |
|--|---|
| Estudios en el Extranjero.....                               | <input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente |
| Estudios de Postgrado o Master .....                         | <input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente |
| Experiencia profesional fuera de la Empresa Familiar.....    | <input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente |
| Que el futuro director tenga vínculos familiares con usted . | <input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente |
| Preferible sea primogénito.....                              | <input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente |
| El más capacitado para ello .....                            | <input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente |
| Estilo de dirección complementario al suyo .....             | <input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente |
| Que sea varón .....  | <input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente |

**3. En lo que hace referencia al proceso de sucesión experimentado por usted.**

1. En el momento de incorporarse a la empresa

- ✓ Deseo de incorporación a la empresa:
  - Voluntario, atracción hacia la empresa  Rechazo inicial  Condicionado, cierta obligación
  - Otros .....
- ✓ Presiones para su incorporación:
  - Directas, asumidas como naturales  Directas, asumidas como imposición
  - Indirectas, propio clima familiar  Inexistentes  Otros .....
- ✓ Cargo al incorporarse a la empresa:
  - Sin puesto determinado  En funciones directivas  Desde la base  Otros .....
- ✓ Formación:
  - Estudios Universitarios Técnicos  Estudios Universitarios de gestión  Sin estudios Universitarios
  - Otros .....

2. En el momento de ser designado sucesor

- ✓ Experiencia Laboral:  Sí  No
  - En otra empresa del sector  En la propia empresa  En empresa de otro sector
  - En funciones directivas  En otras funciones
- ✓ Supervisión del Proceso de Aprendizaje:
  - Predecesor  «mentor» familiar  «mentor» no familiar  Sin supervisión explícita  Otros.....
- ✓ ¿Quién le eligió a usted como sucesor?:
  - Predecesor  Grupo familiar de control  Plan de sucesión definido  Otros .....
- ✓ Criterio aplicado para su elección:
  - Primogenitura  Capacidad  Capacidad + Miembro familiar  Varón + Capacidad + Miembro familiar
  - Otros .....

**4. ¿Podría indicarnos el porcentaje de capital que ostentan, en su conjunto, los componentes del grupo de control familiar?**

- 100%  Superior al 50%  Inferior al 50%

**5. En cuanto a las normas (escritas o no) que regulan la relación familia-empresa, ¿Podría indicarnos la situación en su empresa?**

- Existen → ¿Cuál es la primera norma de este tipo que se dictó en la empresa? .....
- ¿En qué generación se comienzan a implantar estas normas?  Primera  Segunda  Tercera  Cuarta
- Otras .....
- ¿Están recogidas en algún documento aceptado por el conjunto de la familia?
- Sí
- No → A pesar de no estar recogidas en ningún documento son conocidas y aceptadas:  Sí  No
- No existen



**COLABORACIONES**

**6. En estos momentos, ya sea de forma expresa o no, se puede considerar que existen normas para regular la relación en lo referente a:**

- Medidas para evitar dispersión capital.....  Existen  No existen
- La incorporación de miembros familiares a la empresa .....  Existen  No existen
- La política de distribución de dividendos .....  Existen  No existen
- La permanencia en puestos de alto nivel .....  Existen  No existen
- Al mantenimiento de un buen clima familiar .....  Existen  No existen
- Adopción de criterios de valoración en compraventa de acciones.....  Existen  No existen
- La participación del capital en el Consejo de Administración.....  Existen  No existen

**7. ¿Han desarrollado un Protocolo Familiar?**

- Sí →  Lo han desarrollado solos  Han necesitado ayuda externa  Otras.....
- No → ¿Por qué?:  Falta de conocimiento  Falta de tiempo  Consultora adecuada  Alto Coste
- Otras .....

¿Se han planteado en algún momento su necesidad?  Sí  No

- ¿Tienen previsto desarrollar un Protocolo Familiar próximamente?  No se ha planteado  En el próximo año
- En los próximos dos años
- A partir de los próximos dos años  Nunca

**8. ¿Existe actualmente un plan de sucesión en su empresa?**

- Sí →  En ejecución  Previsto pero no puesto en práctica  Lo estamos preparando
- Otras.....
- No →  No lo creo necesario  Hay tiempo para pensar en ello  No me había planteado la cuestión
- Otras .....

**9. ¿Existen Directivos No Familiares en la empresa?**

- Sí → ¿Su contribución en el proceso de sucesión ha sido?  Positiva  Negativa  No intervienen  Otras
- Razones que le han llevado a contratar directivos no familiares:
- Falta de familiares con la formación adecuada .....  Sí  No
- Aportan experiencia y una visión distinta.....  Sí  No
- Había familiares con la formación adecuada pero no se querían incorporar a la empresa familiar .....  Sí  No
- Buscábamos expertos en materias muy específicas .....  Sí  No
- Otras .....  Sí  No

No

**10. Indique si existen y, el número de personas que forman parte de:**

- Consejo de Administración  Existe  No Existe  Externos  Familiares  No Familiares
- Consejo de Familia  Existe  No Existe  Externos  Familiares  No Familiares
- Junta de Accionistas  Existe  No Existe  Externos  Familiares  No Familiares
- Otras:.....  Existe  No Existe  Externos  Familiares  No Familiares

**11. ¿Cuántas mujeres han sido miembros del grupo familiar desde su creación?  1  2  3  4  Más .....**

**12. ¿Cuántas mujeres, miembros de la familia, ocupan cargos directivos?  1  2  3  4  Más.....**



COLABORACIONES