GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

DIRECCIÓN Y SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

FAMILY BUSINESS SUCCESSION AND MANAGEMENT

AUTOR:
Alberto Durante Alonso

DIRECTORA:
Adela Sánchez Santos

JUNIO 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 5
2. LA EMPRESA FAMILIAR 6
2.1. DEFINICIÓN 6
2.2. INFLUENCIA EN LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL 10
2.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR 12
2.3.1. Ventajas 12
2.3.2. Desventajas 13
2.4. MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS 14
3. SUCESIÓN 15
3.1. EL PROTOCOLO FAMILIAR 18
4. GESTION Y GOBERNANZA DE LA EMPRESA FAMIIAR 21
4.1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN 21
4.2. CONSEJO FAMILIAR 22
4.3. JUNTA DE ACCIONISTAS 23
4.4. JUNTA FAMILIAR 24
5. CONCLUSIÓN 25
6. BIBLIOGRAFIA 26

RESUMEN

La empresa familiar desempeña un papel esencial en la economía, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Además, existe una tendencia en la que cada vez es mayor la importancia de este tipo de organizaciones en la economía. Sin embargo, a pesar de su importancia, no existe a día de hoy una definición unánime para la descripción de este concepto.

El presente trabajo consiste en una revisión bibliográfica sobre la teoría de la empresa familiar a partir de diversas fuentes (artículos, libros, revistas, trabajos, etc.) en el que se analiza la visión del concepto que tienen los diversos autores, las ventajas y los inconvenientes de este modelo y su influencia en la economía.

Lo que diferencia a una empresa familiar del resto de organizaciones es la relación que existe entre la familia, la propiedad y la empresa. El modelo de los tres círculos defiende que son estos los pilares sobre los que se sustenta una empresa familiar, indicando que surgen hasta siete agentes involucrados como resultado de dichas relaciones: la familia, la propiedad, la empresa, los familiares propietarios, los propietarios no familiares, los familiares trabajadores de la empresa y los familiares propietarios que trabajan en la empresa.

Además, se destaca el proceso de sucesión como el conflicto principal al que se enfrentan este tipo de organizaciones y todos los factores que pueden tener influencia en él. En el apartado «Sucesión» se señala la importancia de la elaboración de un Protocolo Familiar. Se trata de una herramienta creada por los miembros de la familia para solventar los problemas que puedan surgir, así como para garantizar una comunicación fluida entre sus miembros.

Dado que el estudio de la empresa familiar es relativamente reciente, con este trabajo se pretende fomentar la investigación en este campo y una mayor profundización de su estudio para concienciar a los empresarios, los estudiantes, los investigadores y a la sociedad en general sobre su rol clave en la actividad económica. Para ello, se proponen líneas de investigación futuras como el papel de la mujer en la empresa familiar, la internacionalización de la empresa familiar o la adaptación a las nuevas tecnologías de las empresas familiares.

ABSTRACT

The family business plays an essential role in the economy, both nationally and internationally. The importance of this kind of business is increasing. However, despite its relevance, a unanimous definition for this concept has not been found yet.

The present work consists on a bibliographical review on the theory of the family enterprise from various sources (articles, books, journals, papers, etc.) in which the vision of the concept held by the various authors, the advantages and disadvantages of this model and its influence on the economy are analyzed.

What makes a family business unique is the existing relationship between the family, the ownership and the company. The three-circle model suggest that these are its main pillars and, as a result of these relationships, the following agents could emerge: family, ownership, company, family owners, non-family owners, family employees and family owner employees.

In addition, the process of succession is highlighted as the main conflict faced by this type of organization. In the section 'Succession', the importance of the elaboration of a Family Protocol is highlighted. It is a tool created by the family members to solve the problems that may arise, as well as to guarantee a fluid communication between its members.

Given that the study of the family business is relatively recent, this work aims to encourage research in this field and to further study it in order to raise awareness among entrepreneurs, students, researchers and society in general of its key role in economic activity. In order to achieve this encouragement, future lines of research are suggested at the end of this work, such as the role of women in family business, the family business internalization or the adaptation to new technologies.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son el tipo de organización más frecuente en la economía de un país. Son, además, uno de sus pilares fundamentales ya que de ellas depende, en gran medida, la creación de riqueza, la generación de empleo y el bienestar de la población. En España, en concreto, generan alrededor del 60% del empleo privado y tienen un impacto del 57% sobre la totalidad del PIB.

Esta presencia esencial de las empresas familiares en la economía no es algo nuevo. De hecho, se las conoce como el modelo de organización más antiguo. No obstante, los estudios e investigaciones sobre la empresa familiar son relativamente recientes. Desde los años 70 se ha presenciado un creciente interés por la investigación en este campo. La prueba de que su estudio se encuentra en estado emergente es la falta de consenso que existe a la hora de definirla. Cada vez son más los estudiantes, académicos y empresarios que centran sus investigaciones en el estudio de este tipo de organizaciones.

El tamaño, el número de empleados, el presupuesto o el sector de este tipo de organizaciones puede ser muy distinto. Sin embargo, todas ellas suelen enfrentarse a un momento crítico: la sucesión. Sus objetivos no son meramente económicos, sino que, además, tienen objetivos emocionales entre los que destacan la intención de mantener el control y los valores de la familia. Muchos autores afirman que solo un tercio de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación. Es por ello que la sucesión es uno de los temas más estudiados en el ámbito de la empresa familiar. Cada empresa familiar tiene sus propias circunstancias y por ello no existen una serie de acciones que se puedan seguir para garantizar la continuidad de la empresa. No obstante, como se abordará más adelante, la planificación y la comunicación entre los miembros de la familia desempeñan un papel clave en este proceso. El Protocolo Familiar es una herramienta muy relevante para gestionar la sucesión ya que ayuda a solventar los conflictos y asegura una comunicación fluida entre los miembros durante todo el proceso.

La gestión de las empresas familiares puede ser llevada a cabo de formas muy variadas ya que dependerá, en gran medida, de las creencias y los valores de la familia. Sin embargo, la mayoría de las empresas familiares está compuesta por cuatro órganos de gobierno en los que participan miembros familiares y miembros no familiares: el Consejo de Administración, el Consejo Familiar, la Junta de Accionistas y la Junta Familiar.

Este trabajo consiste en una revisión bibliográfica de una gran cantidad de artículos, libros, revistas y trabajos sobre los principales aspectos de la empresa familiar. En primer lugar, se abordará el concepto de empresa familiar y la persistente falta de unanimidad a la hora de definirlo. A continuación, se destacará su influencia en la economía, así como sus ventajas y sus desventajas. Después se abordará el tema de la sucesión, sus etapas y los factores por los que se ve afectado, haciendo hincapié en la importancia del protocolo familiar. Por último, se describirán los órganos de gobierno que componen las empresas familiares. En la conclusión se propondrán futuras líneas de investigación.

2. LA EMPRESA FAMILIAR

2.1. DEFINICIÓN

A pesar de que la empresa familiar se encuentra muy instaurada en la economía, no existe unanimidad a la hora de definirla. Son muchos los autores que han escrito sobre este tema y han intentado alcanzar una definición concreta. Es probable que la falta de unanimidad para definir empresa familiar esté relacionada con su carácter heterogéneo, es decir, con el hecho de que cada empresa familiar tiene unas circunstancias familiares y económicas propias que la diferencian de las demás. Si bien es cierto que cada autor aporta sus propios matices y concepciones, todas ellas giran en torno a los siguientes aspectos (Cabrera, 1998; Casillas et al, 2005; citado en Arenas y Rico, 2012):

- La propiedad de la empresa
- El influjo de la familia en la gestión de la empresa
- La intención de transferir la empresa a las futuras generaciones

En la tabla 2.1 que se encuentra a continuación, se recogen ordenadas cronológicamente algunas de las definiciones más relevantes encontradas. El objetivo de esta tabla es realizar un análisis de las definiciones propuestas por los distintos autores a lo largo de las últimas décadas en base a cuáles de los 3 aspectos mencionados se hace referencia. Por ello, en las columnas derechas se indica si la definición contempla la «propiedad» (P), la «gestión» (G) y/o la «sucesión» (S). Más adelante, se mencionarán las conclusiones obtenidas.

Tabla 2.1: Análisis de las definiciones de empresa familiar.
Fuente: elaboración propia a partir de Cabrera (1998).

Autor	Definición	P	G	S
Bork (1986)	Para poder considerar una empresa como familiar, tiene que haber sido fundada por un miembro de una familia, que la transmite o transmitirá a sus descendientes. Tanto la propiedad como el control de la empresa pasarán a formar parte de estos.	x	x	x
Churchill y Hatten (1987)	Lo que caracteriza a una empresa familiar es el hecho de que un miembro más joven de la familia asume o asumirá el control de la empresa.		x	x
Handler (1989; citado en Ramírez y Macías, 2012, p. 13)	«Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forma parte de la dirección o del consejo de administración.»		x	x
Gallo y Sveen (1991)	Empresa cuya propiedad y gestión recae sobre una única familia, que se encarga de la toma de decisiones.	x	x	

Carsrud (1994)	Una Empresa Familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva	x	x	
Corbetta (1995, p. 256; citado en Cabrera, 1998)	«definimos una empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa»	x	x	
Schanker y Astrachan (1996)	Para poder ser más conciso a la hora de definir el concepto de empresa familiar, es necesario clasificar sus definiciones en amplia, intermedia y restrictiva: Su definición más amplia recoge como empresas familiares aquellas en las que las decisiones estratégicas están tomadas por miembros de una familia. La definición intermedia considera a una empresa como familiar si los miembros de una familia están involucrados en la gestión de esta pero no en exclusividad. Según su definición más restrictiva, solo podrán considerarse empresas familiares aquellas en las que varias generaciones participan activamente en la gestión y propiedad de la empresa.	x	x	x
Chirjch, (1996), citado por Gallego (2012)	«Es una empresa en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores profesionales, pero siguen siendo accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de empresa»	x	x	
Lea (1998)	Se considera empresa familiar aquella que crece de las necesidades de la familia, que está creada a partir de sus habilidades y que se guía por sus valores morales y espirituales. A su vez, indica que, al estar sustentada por el compromiso familiar, se traspasa a las siguientes generaciones como un legado que se considera tan valioso como el apellido familiar.	x		x
Chua et al (1999)	Empresa gestionada o dirigida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia con el objetivo de dar forma y seguir a la visión del negocio de manera que sea sostenible para las futuras generaciones de la familia o familias		x	x
Neuebauer	«una Empresa Familiar es aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal sea la producción o comercialización de bienes y servicios y	x		x

y Lank (1999)	cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma».			
Stern (1996; Citado por Rueda, 1996)	Empresa en la que la dirección y la propiedad está en manos de al menos una familia.	x	x	
Vallejo (2005; citado en Garzón e Ibarra, 2012)	Este autor clasifica las empresas familiares en 5 tipos: - Empresas familiares puras. La propiedad y la dirección del negocio es completamente familiar. - Empresas de dirección familiar. El capital pertenece a la familia en su totalidad. La dirección recae sobre miembros de la familia mientras que algunos de los puestos de responsabilidad están ocupados por personas ajenas a la familia. - Empresas familiares profesionalizadas. El capital pertenece a la familia en su totalidad. La dirección está ocupada por miembros de la familia y al menos la mitad de los puestos de responsabilidad recaen sobre personas que no pertenecen a la familia. - Empresas familiares mixtas. El capital pertenece a la familia en su totalidad. La dirección no está ocupada por miembros de la familia. La mayoría de los puestos de responsabilidad son desempeñados por personas ajenas a la familia pero sigue habiendo algún miembro de la familia involucrado. - Empresas familiares privadas. La propiedad no recae en su totalidad sobre la familia, aunque siguen teniendo el control.	x	x	
Nieto (2009; citado en Arteaga, 2014, p.11)	«Aquellas empresas en las que existe un accionista principal o más de dos, con el mismo apellido, que poseen por lo menos el 25% de la propiedad y existe por lo menos un miembro de la familia en el consejo administrativo».	x	x	
Kontinen y Ojala, (2011)	Lo que diferencia a una empresa familiar de una que no lo es, es el impacto que tiene la familia sobre la gestión y la propiedad de dicho negocio	x	x	
Corona y				

Téllez (2011; citado en Arteaga, 2014, p.11)	«Aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo y fijar la estrategia empresarial, con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión de la familia».	x	x	x
Garzón e Ibarra (2012, p.186)	«La empresa familiar es aquella empresa de negocios en la cual la propiedad, la posesión mayoritaria del capital y la participación en el gobierno y/o en la gestión de la empresa está mayoritariamente en manos de una familia, que inculca a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar y la vocación de continuidad».	x	x	x
Rodríguez, (2012, p. 11)	«Ser empresa familiar implica, independientemente de su tamaño, que la mayoría de los votos son propiedad de una familia y que al menos un representante familiar participa de la gestión o gobierno».	x	x	
Barroso et al (2012)	«Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes».	x	x	x

Como se puede observar, todas las definiciones hacen referencia a, al menos dos de los tres aspectos propuestos (propiedad, gestión y/o sucesión). Es decir, todos los autores coinciden en que al menos una de las siguientes afirmaciones resume la idea de empresa familiar:

- Una empresa familiar pertenece a una familia, está gestionada por ella y se transferirá a las próximas generaciones.

- Una empresa familiar pertenece a una familia y se transferirá a las próximas generaciones. La familia puede o no estar implicada en la gestión de esta.

- Una empresa familiar está gestionada por una familia y la gestión se transferirá a las siguientes generaciones. Puede o no ser propiedad de la familia.

- Una empresa familiar pertenece a una familia y está gestionada por ella. Puede o no haber intención de transferirla a las siguientes generaciones.

Por otro lado, no se aprecia una evolución cronológica significativa para la definición del concepto. No se encuentra relación entre la percepción de empresa familiar y la fecha en la que cada uno de los autores investigó sobre el tema.

Hernández-Linares et al (2017) realizan un exhaustivo análisis de más de 250 definiciones de empresa familiar. En su artículo, resaltan la heterogeneidad que caracteriza a este tipo de empresas. Este análisis de definiciones permite, por un lado,

observar los sistemas de clasificación existentes para clasificar las empresas de familia y, por otro lado, destacar 8 conceptos que engloban las características de las empresas familiares más utilizadas por los autores y proponer su propia taxonomía:

- Continuidad. Hace referencia al traspaso de la empresa a las siguientes generaciones o la intención de hacerlo.

- Cultura. Hace referencia a la preocupación por transmitir a través de la empresa los valores e ideología que comparte la familia.

- Empleo. Hace referencia a los miembros de la familia que desempeñan tareas profesionales dentro de la empresa.

- Gobierno. Hace referencia a los procesos y cuerpos de gobierno que existen en la empresa.

- Administración. Hace referencia a la participación de la familia en la gestión de la empresa y la toma de decisión.

- Propiedad. Hace referencia al control del capital de la empresa por parte de la familia.

- Autodefinición. Hace referencia a las empresas que se consideran a sí mismas empresas familiares y que capturan la esencia de serlo.

- Estrategia. Hace referencia a la influencia de la familia en la dirección y estrategia de la empresa.

Si bien es cierto que no existe un consenso global, la mayoría de las definiciones de empresa familiar hacen alusión a estos 8 conceptos, lo que permite no sólo enfatizar su heterogeneidad sino también obtener una visión más amplia del concepto.

Por último, a pesar de la falta de unanimidad que existe para definir este concepto, el Instituto de la Empresa Familiar afirma que las dos principales instituciones internaciones de la empresa familiar, European Family Bussiness y el Board del Family Business Network llegaron a un consenso en 2008 para definirlo:

> «La continuidad generacional, como objetivo estratégico, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia es lo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar».

2.2. INFLUENCIA EN LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL

La trascendencia de las empresas familiares en la economía española cada vez es mayor. Este hecho queda constatado por el Instituto de la Empresa Familiar el cual estima que suponen el 89% del total de las empresas nacionales, lo que se traduce en la actualidad en 1,1 millones de organizaciones. Además, constituyen el motor de generación de puestos de trabajo en España: el 67% de los empleos en el sector privado están creados por este tipo de empresas, lo que supone una cifra total de 6,58 millones de puestos y alrededor del 57% del PIB nacional. Asimismo, las empresas familiares en sectores tan importantes como la hostelería, el comercio o la construcción, poseen más del 80% de representación en cada uno de ellos.

El Instituto de la Empresa Familiar, al realizar un desglose más detallado de las cifras de la empresa familia por CCAA en España, muestra: Castilla La Mancha como la Comunidad Autónoma que cuenta con mayor porcentaje de empresas familiares (94,3%), seguida de cerca por la Región de Murcia (92,5%), Galicia (92,4%), Cantabria (92,1%) y Andalucía (91,9%).
Respecto a la distribución de empleo que suponen las empresas familiares por territorios, Galicia lidera las cifras con el 86,39%, seguida por la Comunidad Valenciana con el 84,7%, y cierra el pódium Castilla La Mancha con el 85,5%.
Además, la empresa familiar supone un 85% del PIB de Galicia, 82% de la Comunidad de Murcia o el 78,3% para Andalucía. La CCAA cuyo PIB es el menos influenciado por este tipo de empresa es el País Vasco con poco más del 42%.

De igual manera, las empresas familiares tienen una importancia vital a nivel global. Concretamente, el Comité Económico y Social Europeo (2015) aborda este tema en uno de sus dictámenes y estima que: el 60% de las empresas europeas lo forman este tipo de organizaciones, empleando a más del 40% de la población europea, tanto entre PYMES como grandes empresas.
De igual manera, el Parlamento Europeo (2015) ha emitido un informe mostrando alguno de los datos más relevantes. De esta forma, la institución europea afirma que la empresa familiar debido a su fuerte conexión local crea y mantiene puestos de trabajo en zonas locales y rurales, ayudando a luchar contra el despoblamiento y envejecimiento generalizado en la población europea.
Además, destaca que, al ser empresas familiares, se da un mayor grado de confianza entre sus miembros, convirtiéndolas en empresas flexibles, que son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios económicos y sociales. Por último, subraya, que las empresas familiares suelen disponer de un mayor número de fondos propios en relación con las empresas que no lo son. De esta forma, las empresas familiares ayudan a la estabilidad tanto de sus organizaciones como de la economía en general.

Cabe destacar, que al igual que ocurre en España, en la economía mundial el tejido empresarial está formado en su mayoría por la pequeña y mediana empresa. Esta tendencia se confirma en las empresas familiares, ya que la mayor parte de las mismas son PYMES, tanto a nivel nacional como internacional.

Es, por tanto, que la importancia de esta materia en la economía mundial es crucial, confirmándose en la relevancia que tiene este tipo de empresas, en la mayor potencia económica mundial; Estados Unidos. La revista Negocios (2013) afirma en uno de sus artículos que el país norteamericano ocupa el primer puesto con más empresas familiares a nivel global.
En el país norteamericano se encuentran algunas de las empresas familiares más importantes del planeta. Así, según la revista Forbes (2015), Estados Unidos tiene a la mayor empresa familiar del mundo con Walmart, perteneciente a la familia Walton, y que tiene a su disposición a más de 2.200.000 empleados con unos ingresos cercanos a los 477 millones de dólares. Así como otras entre las mayores 25 del mundo, como la empresa Berkshire Hathaway, de la familia Buffett, con 182 millones de dólares de ingresos y más de 330.000 empleados, o la marca automovilística Ford, con 181.000 empleados y 147.000 millones de dólares en su haber.

Por último, una encuesta llevada a cabo por PWC (2018) muestra la relevancia de los negocios familiares en la mayor potencia emergente a nivel mundial, China. La sociedad auditora realizó miles de entrevistas a ejecutivos por todo el territorio chino. El informe destaca tres hallazgos:

1- Los negocios familiares en China han experimentado un crecimiento de ventas

superiores a la media internacional en los últimos 12 meses (75% vs 69%).
2- Las empresas familiares son más optimistas en relación con sus expectativas de crecimiento.
3- Las empresas familiares en dicho país han adoptado la digitalización en mayor medida que el resto del mundo.

Este aumento de la relevancia de las empresas familiares en China se puede contrastar con los siguientes datos: en 1949, los negocios familiares representaban el 48,7% del PIB (Li et al., 2015) mientras que en 2013 este porcentaje aumenta a 60% (Wang et al., 2014). En este artículo, a su vez, se muestra que en 2013 el número de empresas familiares en China superaba los 40 millones, las cuales generaban más de 80 millones de empleos.

2.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

En la **tabla 2.2** que se muestra a continuación se enumeran algunas de las ventajas competitivas que poseen las empresas familiares, así como ciertas desventajas que tienen respecto a las empresas que no son de este tipo. Cabe destacar que las ventajas e inconvenientes que se destacan en las líneas posteriores no son exclusivas de las empresas familiares, pero sí son más propensas a sufrirlas.

Tabla 2.2: ventajas y desventajas de las empresas familiares

Ventajas	Desventajas
Compromiso	Rigidez
Conocimiento	Conflictos emocionales
Estabilidad	Sucesión
Rapidez en la toma de decisiones	Desafíos comerciales
Flexibilidad	Liderazgo
Planeamiento a largo plazo	Nepotismo

Fuente: elaboración propia, a partir de Leach (1999)

2.3.1. Ventajas

Compromiso. El fundador de la empresa, al igual que los miembros de su familia que estén involucrados en la misma, crean un sentido de pertenencia único. Todos ellos se sienten responsables y partícipes del éxito o fracaso de la misma. Por todo ello, el esfuerzo, dedicación y responsabilidad que ponen cada uno de ellos es mucho mayor al que pondrían en un puesto de trabajo normal.

Conocimiento. Las empresas familiares pueden tener sus propias ventajas competitivas respecto a sus rivales. Dichas ventajas se quedan en el ámbito familiar. Además, las futuras generaciones pueden ser preparadas desde sus inicios, obteniendo los

conocimientos necesarios por parte de sus familiares, para hacerse cargo de la empresa tras la sucesión.

Estabilidad. Los liderazgos dentro de las empresas familiares se suelen prolongar a lo largo del tiempo. Esta circunstancia permite una mayor estabilidad para la organización.

Rapidez en la toma de decisiones. Los líderes o responsables de la organización están claramente definidos. Además, suelen ser pocos en número, en su mayoría, uno o dos. Esta circunstancia permite que para la toma de decisiones se sepa en cada momento a quien acudir, y la respuesta al depender de una o dos personas suele ser rápida y concisa.

Flexibilidad. Es una de sus mayores ventajas competitivas. Las empresas familiares permiten adaptarse rápidamente a los cambios de su entorno gracias a su flexibilidad en tiempo, dinero y trabajo. Los miembros de la empresa familiar están dispuestos a aceptar cambios en sus condiciones de trabajo (sueldo, jornada, rol) para lograr el éxito de la organización.

Planificación a largo plazo. Los objetivos y metas planteadas por las empresas familiares suelen ser a largo plazo mientras las que no lo son suelen tener objetivos cortoplacistas. Esto, permite disminuir los riesgos y afrontar mejor los inconvenientes que vayan apareciendo.

2.3.2. Desventajas

Seguidamente, se procede al análisis más detallado de las desventajas e inconvenientes que contienen este tipo de empresas.

Rigidez. La forma de proceder dentro de este tipo de empresas suele crear unas raíces muy fuertes, por lo que la tradición es un factor importante. Este hecho provoca que, ante posibles sugerencias de cambio de un método, se opte por no hacerlo al realizarse de una misma forma desde hace varios años.

Conflictos emocionales. Los patrones de conducta pueden estar influenciados por factores emocionales respecto a otro miembro de la familia. Puede provocar conductas poco sensatas debido a peleas entre los miembros de la misma familia, y afectar negativamente a la empresa.

Sucesión. Es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares. El cambio de liderazgo no es fácil puesto que el propio líder puede tener dudas acerca de la sucesión. Por ejemplo, si el líder tiene varios hijos, tendrá que decidir cuál es el más idóneo, pero dicha decisión puede traer problemas entre los que no han sido elegidos.

Desafíos comerciales. Este tipo de empresas suelen acarrear una larga tradición familiar de hacer las cosas. Es más propenso que ocurra en empresas familiares cuyo líder tiene una edad avanzada y un hacer tradicional de las cosas, por lo que el hijo o bien no realiza los cambios necesarios o los realiza de una forma extremista, lo que perjudica a la empresa y a su adaptación a los retos que se enfrente.

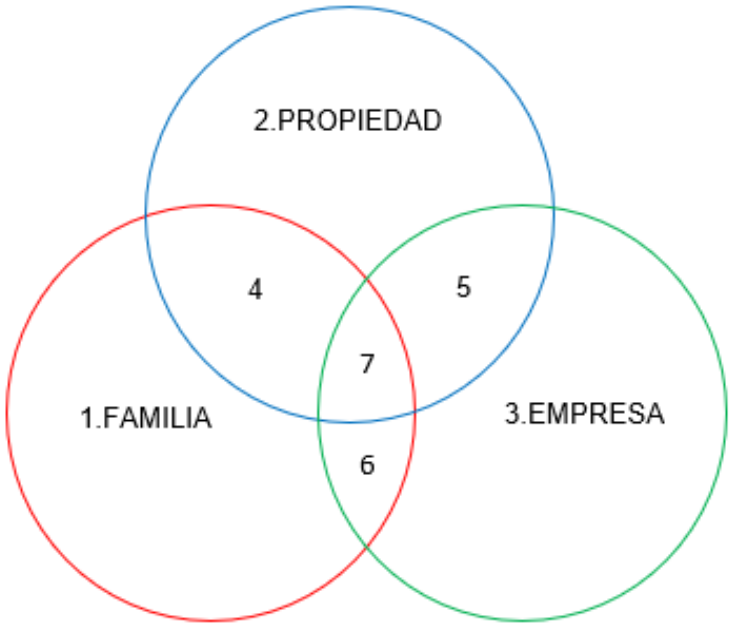
Liderazgo. Es propio en situaciones cuyas posteriores generaciones al fundador no están lo suficientemente preparadas, concienciadas o capacitadas para asumir el liderazgo. Suele darse en empresas con varios hijos a los que se les otorga partes alícuotas de poder y/o accionariado, pero no se ha poseído a ninguno de ellos de la capacitación ni ha sido nombrado expresamente como sucesor.

Nepotismo. Las empresas familiares son propensas a reservar los puestos más altos a gente de la familia, mientras que los trabajadores que no pertenecen a la familia ven negada la posibilidad de acceder a los mismos. Normalmente, dicha situación produce que los empleados más preparados, ante la impotencia de poder seguir ascendiendo, opten por marcharse de la empresa.

2.4. MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS

Este modelo fue propuesto en 1982 por Tagiuri y Davis. Escriben su artículo «Atributos ambivalentes de la empresa familiar» con el objetivo de «demostrar que la empresa familiar tiene unos atributos únicos e inherentes y que cada uno de estos atributos clave es el origen de ventajas y desventajas para las familias propietarias y los empleados familiares y no familiares» (1996, p. 12). Para ello, afirman que estos atributos proceden de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa, los 3 pilares fundamentales sobre los que se sustenta la empresa familiar. Dichos pilares están representados en 3 núcleos individuales, cuyas intersecciones producen hasta 7 subgrupos diferentes donde se ubican los distintos grupos de personas que tienen alguna relación con la empresa en función de sus características o intereses. Cada subgrupo tiene asignado su propio número. En el **gráfico 2.3** se muestra el modelo.

Gráfico 2.3: Modelo de los 3 círculos



Fuente: elaboración propia, a partir de Tagiuri y Davis (1996).

La relación que existe entre la familia, propiedad y empresa es lo que diferencia a las empresas familiares de las que no lo son. De esta forma, a través del modelo de los 3 círculos se pueden distinguir a los distintos agentes involucrados dentro de la compañía familiar.

1. La Familia. No tienen parte accionarial en la empresa, ni tampoco prestan sus servicios a la misma. Son miembros de la familia que no están involucrados en la

empresa.

2. La Propiedad. Formado por sociedades o personas cuyo único vínculo con la empresa es que disponen de una parte accionarial de la misma. No forman parte de la familia ni tienen puestos directivos.

3. La Empresa. Son trabajadores que prestan sus servicios a la empresa, sin vinculación familiar, cuyo objetivo es la consecución de los objetivos que se les planteen.

4. Familiares propietarios. Hace referencia a aquellos familiares, que, sin embargo, teniendo una parte accionarial de la empresa, no prestan sus servicios laborales en la sociedad.

5. Propietarios no familiares. Disponen de parte de la propiedad de la organización y, además, ejercen como trabajadores.

6. Familiares trabajadores de la empresa. Aquellas personas con lazos de sangre respecto a los propietarios de la empresa, que prestan sus servicios, pero que no poseen propiedad alguna de la organización.

7. Familiares propietarios que trabajan en la empresa. Suelen ser los que más implicación tienen dentro de la empresa. Poseen parte o la totalidad de la propiedad de la organización, y además trabajan en la misma, lo que produce una mayor responsabilidad y compromiso para el logro de los objetivos.

La principal ventaja de este modelo es la sencillez a la hora de su comprensión al igual que su fácil aplicación. Quizá por ello, en la actualidad, es probablemente el esquema más utilizado a la hora de entender las relaciones dependientes entre los distintos subgrupos de las organizaciones familiares.

En consecuencia, es útil para entender los posibles conflictos surgidos entre las distintas personas de la organización, ya que facilita la comprensión del origen de los mismos y por lo tanto permite elaborar diagnósticos de las diferentes situaciones y analizar el clima familiar que hay en el negocio (Garzón e Ibarra, 2012). Todas las partes implicadas se verán fácilmente reflejadas, lo que facilitará que cada persona sea consciente de cuál es su papel dentro de la organización. Para destacar la importancia de este modelo, cabe mencionar que, como afirma Davis (2018), el éxito a largo plazo de las empresas familiares depende del funcionamiento y el apoyo mutuo de cada uno de esos grupos.

3. SUCESIÓN

La sucesión se conoce como el traspaso tanto de la propiedad como de la gestión de la empresa a la siguiente generación y es un proceso clave para garantizar la continuidad de la empresa. Se trata de un proceso arduo y, por lo tanto, debe estar bien planificado ya que, en muchas ocasiones, es el propio traspaso el que provoca la desaparición de la empresa o la pérdida del control de esta. De hecho, Gallo afirma que «de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas sólo 15 continúan activas en tercera generación» (1998, p.13).

Guinjoan y Llauradó (2000) definen el proceso de sucesión como:

> «aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia» (p.5; citado en Arenas y Rico, 2013).

Trevinyo (2010) caracteriza este proceso como largo y continuo, basándose en que una de las primeras tareas del sucesor al hacerse cargo del negocio es preparar y planificar el futuro relevo.

Este proceso puede verse influenciado por muchos factores que condicionarán la continuidad de la empresa. Entre estos factores podemos destacar (Le Breton-Miller et al., 2004; Araya 2012; Ramírez y Macías, 2012; Baù et al., 2013):

- Los objetivos personales del propietario y gerente de la empresa. Muchos fundadores son reticentes al traspaso de la empresa a la siguiente generación, ya sea por no querer asumir la pérdida del poder o por no considerar a los futuros herederos preparados.

- La estructura familiar y la relación que se haya creado entre la familia y la empresa. De igual modo, es posible que surjan tensiones entre el fundador y los candidatos a la sucesión causadas por la designación del futuro heredero. Esta decisión no se basa siempre en su capacidad técnica, si no en su aceptación por parte de los miembros de la familia.

- La habilidad y ambiciones de los posibles sucesores. Pueden surgir tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa.

- La situación legal y económica de la empresa en el momento de la sucesión.

- El nuevo entorno económico y los retos a los que se enfrentarán los posibles sucesores. Este nuevo entorno exigirá cambios en cuanto a la gestión de la empresa, lo que provocará tensiones respecto al vínculo entre la familia y la empresa.

El proceso de sucesión puede ser muy diferente en cada caso, ya que las circunstancias de cada familia y empresa son distintas y dependerán, principalmente, de los factores mencionados anteriormente. Sin embargo, se puede afirmar que, en general, está compuesto por 4 etapas (Gallo, 1998):

1. La preparación de los sucesores. No existe una respuesta unánime a preguntas como «¿Cuándo es recomendable empezar a preparar a un sucesor?» o «¿Qué habilidades debe reunir un sucesor?» No obstante, si es posible destacar algunas virtudes que resultarán favorables para dirigir profesionalmente una empresa: fuerza de voluntad, capacidad para la toma de decisiones, lealtad, sinceridad, ambición, integridad, prudencia etc. Por otra parte, Cabrera et al (2001) enfatizan que es importante que el sucesor sea capaz de adquirir conocimientos y destrezas del predecesor para poder mantener o incluso mejorar el rendimiento de la empresa. Todas estas virtudes no son suficientes si el sucesor no muestra un compromiso total hacia la empresa y hacia el hecho de heredar el legado familiar (Christman et al., 1998).

   En muchas ocasiones, la familia planifica para los posibles sucesores una

formación académica de la mejor calidad, aunque es al ejercer labores dentro de la empresa donde más van a desarrollar dichas virtudes y a adquirir experiencia para poder enfrentarse a los potenciales conflictos en un futuro. En esta preparación, a su vez, se pueden distinguir 3 etapas (Gallo, 1998):

a. Preparación remota. En general, se denomina «remota» la preparación que se lleva a cabo desde su nacimiento hasta la mayoría de edad o ingreso en la universidad. En esta etapa, se da a conocer al sucesor la empresa y todos los vínculos que unen la misma con la familia. También es conveniente ofrecer al sucesor la oportunidad de involucrarse en la empresa, desempeñando labores o siendo partícipes de las situaciones más actuales.

b. Preparación próxima. Consiste en la formación académica de los posibles sucesores. Al ingresar en la universidad no solo adquirirán conocimientos teóricos, si no también conocimientos prácticos y experiencias enriquecedoras que les serán de gran ayuda para su futuro profesional. Durante esta etapa es conveniente que pasen una temporada en otras regiones y países o incluso que realicen prácticas en una empresa distinta, donde obtendrán una visión diferente en muchos aspectos.

c. Preparación inmediata o incorporación. Es la preparación en la propia empresa, los primeros años en los que se van definiendo las labores del sucesor que, cada vez, va asumiendo más responsabilidades y autonomía. Se trata de un periodo de tiempo en el que el predecesor y el sucesor trabajan de manera contigua.

2. La organización y su preparación para la sucesión. El proceso de sucesión desempeña un papel fundamental en la dirección estratégica de las empresas. Para lograr que esta dirección estratégica sea exitosa, es necesario que la «organización» y la «estrategia» estén vinculadas. La estructura funcional de una empresa familiar suele estar compuesta por el fundador, que ocupa el cargo de jefe ejecutivo principal, y por varios directivos no familiares, especializados en las distintas áreas de la empresa (marketing, ventas, fabricación, etc.). A la hora de la incorporación del sucesor, muchas empresas familiares crean un nuevo puesto para él como «adjunto a dirección». Este puesto no debe crearse de manera espontánea, si no estar programado y con la correspondiente asignación de unas funciones y objetivos concretos. Es necesario que el fundador asuma la pérdida de ciertos poderes y responsabilidades, que pasarán al sucesor, para que la sucesión se desarrolle con éxito. No obstante, puede conllevar a problemas tales como tensiones entre el sucesor y los directivos no familiares, que se sentirán amenazados por esta nueva figura que, siendo más joven y con menos experiencia, estará por encima de ellos en esta estructura funcional. Para solventar dicho conflicto, Gallo (1998), propone la evolución de una estructura funcional a una estructura divisional, que distingue divisiones en función a tipos de productos, de clientes o de zonas geográficas. Esta nueva estructura beneficia a la empresa gracias al surgimiento de nuevos campos y favorece el proceso de sucesión ya que el sucesor encontrará nuevas oportunidades, debido a la existencia de más puestos directivos correspondientes a las distintas divisiones.

3. El desarrollo de las relaciones entre la familia y la empresa. Al igual que lo hará la empresa y el entorno económico de la misma, las relaciones entre la familia y la empresa se verán afectadas por el proceso de sucesión. En la segunda o tercera generación, la relación entre la familia y la empresa no se puede comparar a la que tuvo su fundador. A pesar de que la gestión de la empresa se lleve a

cabo por un único sucesor, es probable que la propiedad de la misma esté repartida entre varios miembros familiares, que tendrán intereses distintos. Además, el número de miembros de la familia también aumentará junto a la llegada de los familiares políticos, que podrán aportar una nueva visión. Es importante que, antes de la sucesión, se desarrolle un marco legal que garantice que estos cambios en las relaciones entre la familia y la empresa no la afecten desfavorablemente. Por lo tanto, una de las funciones del predecesor antes de retirarse es transmitir a la siguiente generación cómo funciona la junta general de accionistas y el consejo de administración, y el papel que desempeñan los miembros de la familia en ellos. En otras palabras, es conveniente clarificar los roles de cada miembro de la familia en la actualidad y en el futuro. En esta línea, Cadieux et al (2002) resalta que para que la sucesión sea exitosa, es necesario que exista una continua comunicación y una visión conjunta de la familia y la empresa.

4. El retiro del fundador y su preparación para hacerlo. No siempre es fácil para el fundador de una empresa pasar el testigo a las siguientes generaciones, pues la empresa es para lo que han trabajado toda su vida. Son muchas las razones que retrasan el retiro del fundador, entre las que se pueden destacar (Gallo, 1998; Boletín Gobierno Corporativo Deloitte, 2010):

    a. Reticencia a asumir la pérdida de poder.
    b. Miedo a la pérdida del patrimonio causada por una mala gestión de las siguientes generaciones.
    c. Imposibilidad de encontrar otras motivaciones o actividades que no estén relacionadas con la empresa.
    d. Falta aún, a su juicio, de preparación por parte de los futuros sucesores.
    e. Percepción de sí mismo como figura que actúe como entrenador o tutor de su descendencia (su figura).
    f. Necesidad de designar a un solo candidato como sucesor, lo que provocará tensiones en las relaciones familiares.

    No obstante, es importante que el predecesor esté preparado para retirarse y vaya cediendo poder, responsabilidades y autonomía a su sucesor para que el proceso de sucesión sea exitoso y garantizar así una mejor continuidad de la empresa. Para ello, su traspaso se debe planificar con tiempo. Solo así se asegurará, mediante la elaboración del Protocolo Familiar, tema que se abordará en el siguiente apartado, que su patrimonio y los valores e ideologías de la familia serán preservados por sus sucesores.

3.1. EL PROTOCOLO FAMILIAR

Como se ha visto en el apartado anterior, la clave para una sucesión exitosa es la planificación. El traspaso de la empresa a las futuras generaciones dará buenos resultados si se planifica con tiempo y se prepara al sucesor desde un principio. En este proceso, el Protocolo Familiar desempeña un papel muy importante, ya que actúa como guía de conducta y como elemento regulador de la sucesión y es redactado por los miembros de la familia para alcanzar una visión conjunta de la empresa.

El concepto de Protocolo Familiar fue acuñado por primera vez por Gallo y Ward (1991; citado en Arteaga, 2014; Pag. 33):

> «Conjunto de metas para la familia y la empresa, y en las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas de estos sistemas, que busca la continuidad con éxito de la empresa familiar y busca que los miembros de los tres sistemas: familia, empresa y gestión, especialmente la familia, estén bien informados sobre la empresa y conozcan el tipo y nivel de relaciones a mantener entre ellos».

Unas décadas más tarde, la Dirección General de Política de la PYME (2008) aporta su propia definición:

> «un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno y garantizando el mantenimiento de las coordenadas básicas particulares de la empresa».

Como se puede observar, el concepto de Protocolo Familiar no ha sufrido cambios significativos desde su origen. Sin embargo, cada vez son más las empresas que ven indispensable el uso de esta herramienta para regular el proceso de sucesión.

Camisón y Ríos (2014) consideran que «el Protocolo Familiar debe construir una misión y una visión compartidas del futuro de la empresa familiar, y proponer un modelo de negocio y de gobierno del mismo asentado en la cultura familiar y empresarial que sirvan de sostén a sus ventajas competitivas». De acuerdo con estos autores, algunas de sus principales características son:

- Es un documento en el que los propietarios (fundadores) de una empresa y las futuras generaciones (herederos o sucesores) dejan por escrito acuerdos sobre la gestión de la empresa y las relaciones entre la empresa y la familia, siguiendo unos principios arraigados a la ideología de la familia.

- Será considerado como una guía por las siguientes generaciones tanto para la gestión de la empresa como para la toma de decisiones.

- Para la redacción de este documento hay varias partes involucradas: los actuales propietarios, los futuros herederos e incluso los familiares políticos de estos. Por eso se considera que el protocolo familiar tiene carácter plurilateral.

- Se trata de un documento heterogéneo y único para cada caso ya que son muchos los factores que influenciarán su contenido, entre los que destacan las relaciones existentes entre los miembros de la familia y sus valores e ideología, así como el tipo de empresa. En esta línea, Corona (2005) sostiene que «un protocolo es el resultado de la combinación de muchos aspectos -psicológicos, económicos, jurídicos, sucesorios- que se viven y se plantean en cada caso de manera diferente».

- Es un documento flexible que podrá ser modificado tantas veces como sea necesario si así lo consideran las partes que intervienen, ya sea para realizar ajustes de las cláusulas ya incluidas o para añadir nuevas consideraciones.

A pesar de considerarse una herramienta que solucionará conflictos relacionados con la relación entre la empresa y la familia, el momento adecuado para elaborarlo no es cuando surgen dichos conflictos sino anteriormente, en momentos de unidad familiar y empresarial (Arenas y Rico, 2013). Para su elaboración, Araya (2012) propone 4 pasos:

1. Determinar cuáles son los principales conflictos que surgen de la relación familia-

empresa. Para poder evitar posibles problemas y asegurarse que las generaciones futuras respeten los valores de la familia y los fundadores en cuanto a la organización de la empresa se refiere, es necesario, en primer lugar, ubicarlos.

2. Reunirse periódicamente para tratar los potenciales conflictos y para un establecimiento de medidas conjuntas. De igual manera, estas reuniones se pueden ver como una especie de formación para las generaciones futuras, que estarán más preparadas para abordar los problemas futuros al haber sido involucrados en la toma de decisiones.

3. La mera creación del Protocolo Familiar. Se redactarán los valores y las conductas a seguir, así como las condiciones acordadas por los fundadores y los sucesores. Este documento servirá para garantizar que las futuras generaciones sepan qué conducta adoptar en determinadas situaciones siempre respetando los valores y la ideología familiar.

4. Revisiones periódicas en las que se realicen modificaciones, se controle que se está cumpliendo lo acordado y se añadan nuevas cláusulas, en caso de que fuera necesario. Además, estas reuniones servirán para una puesta en común de la situación actual de la empresa. Cabe destacar que también garantizan una comunicación fluida entre todos los miembros.

Para ilustrar el concepto de Protocolo Familiar, se incluye a continuación la **tabla 3.1**, que recoge un ejemplo del contenido que se puede encontrar en un Protocolo Familiar. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, cada empresa es única y el contenido variará en función de sus características y de la relación que exista con la familia.

Tabla 3.1: Ejemplo de contenido recogido en un Protocolo Familiar

Ejemplo de contenido recogido en un Protocolo Familiar
Consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa
Filosofía, ámbito de actividades y arraigo de la empresa a un determinado lugar
Régimen Jurídico de las acciones o participaciones sociales
Mayorías exigibles para la adopción de acuerdos
Criterios para establecer la composición del Consejo
Criterios sobre composición y funcionamiento de los órganos familiares
Normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa

Funciones a desarrollar y retribución de estos familiares
Pactos de salida de los miembros de la familia
Cualificación exigible a los familiares que trabajen en la empresa

Fuente: Dirección general de Política de la PYME, 2008.

Tápies y Ceja (2011, p.17) ponen de manifiesto la importancia de esta herramienta respecto a las relaciones entre la familia y la empresa:

> «si el protocolo familiar se entiende como un proceso enfocado a la mejora de los miembros de la empresa familiar, el cuidado de la familia, de los empleados y de la comunidad, este instrumento será el mejor legado para las generaciones venideras».

En conclusión, gracias a la creación de este documento, los miembros de la familia entienden la gestión de la empresa como un proyecto común. De hecho, el Protocolo Familiar se ha convertido en una herramienta esencial para la gestión y la continuidad de una empresa familiar.

4. GESTION Y GOBERNANZA DE LA EMPRESA FAMIIAR

En las empresas familiares conviven diferentes realidades de forma permanente: la empresa, la propiedad y la familia. Cada organización familiar dispone de sus propios objetivos, amenazas o retos, así como de sus propios órganos de gobierno. Es prácticamente imposible encontrar dos empresas familiares iguales. Por tanto, no existe un patrón definido que sigan todas las empresas familiares. Sin embargo, para lograr el equilibrio y convivencia entre los distintos subgrupos que están presentes en la empresa, lo más recomendable es separar los órganos de gobierno para asegurar el funcionamiento de la sociedad a largo plazo (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). Las circunstancias de cada empresa familiar son únicas y dependen de distintos factores, pero todas ellas suelen compartir cuatro órganos de gobierno: el Consejo de Administración, el Consejo Familiar, la Junta de Accionistas y la Junta Familiar.

4.1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración es el principal órgano de administración y representación de la organización. El número de consejeros variará en función del tamaño de la sociedad. En cualquier caso, se recomienda un mínimo de 5 consejeros por un máximo de 10. El número de reuniones realizadas por el Consejo no debiera ser inferior a 5 veces al año, aunque en la práctica suelen rondar entre 5 a 10 reuniones anuales por sociedad. En cualquier caso, el número de veces que se reúnan dependerá de las necesidades propias de cada empresa durante el año (Instituto de Consejeros-Administradores, 2017).

La principal función del Consejo de Administración es la de asegurar el mantenimiento

de la organización a lo largo de los años. Para ello, a los consejeros se les atribuirán una serie de responsabilidades en concordancia con su capacitación.

La Guía de Buen Gobierno emitida por el Instituto de la Empresa Familiar (2005) le atribuye las siguientes competencias:

> a) Revisión, orientación y aprobación de las estrategias generales de la sociedad.
>
> b) Apoyo a los órganos de gobierno familiar en la definición de la misión y la filosofía de la empresa.
>
> c) Fortalecimiento y creación de instrumentos que posibiliten una adecuada relación entre Familia, Propiedad y Empresa.
>
> d) Participación, junto con los órganos de gobierno familiar, en la definición de la política de dividendos de la empresa. Esta política deberá tener cuenta los intereses de todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los no familiares, y las posibles necesidades de reinversión de beneficios que puedan surgir.
>
> e) Nombramiento y cese del Presidente, Consejero Delegado y Secretario del Consejo.
>
> f) Control de la actividad de gestión y evaluación de los directivos.
>
> g) Identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación y seguimiento de los sistemas de auditoría interna y externa.
>
> h) Determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.
>
> i) Nombramiento, retribución y destitución de los más altos directivos de la sociedad.
>
> j) Apoyo a los órganos de Gobierno familiar en el diseño de procesos de sucesión y de planes de contingencia.
>
> k) Formulación de las Cuentas anuales.
>
> l) Aprobación de inversiones o desinversiones relevantes.
>
> m) Creación de órganos de apoyo al propio Consejo de Administración (“Advisory boards”) con el objeto de mejorar su visión estratégica.

4.2. CONSEJO FAMILIAR

Según la Dirección General de Política de las PYME (2008), el consejo familiar

> «es el órgano de carácter decisorio de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Sus reuniones deben ser periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el Protocolo Familiar».

Este órgano, en general, está compuesto en su mayoría por los familiares que forman parte de la propiedad de la sociedad. Es aconsejable que esté compuesto por miembros

de distintas generaciones para, entre otras cosas, preparar y asegurar el cambio generacional entre sus miembros. Los miembros del consejo los elige, normalmente, la junta familiar (Galve, 2002). Es un órgano independiente del Consejo de Administración. Generalmente el Consejo familiar es el que traslada al Consejo de Administración, la misión y objetivos planteados en su junta por parte de sus miembros. Por tanto, es habitual que el Consejo familiar ejerza de órgano de vigilancia en búsqueda del cumplimiento de lo acordado.

Su objetivo principal es salvaguardar los intereses familiares en el negocio. Para ello, se enumeran a continuación sus principales funciones (Dirección General de Política de las PYME, 2008; Galve, 2002):

1. Resolver los conflictos que surgen entre la familia y la empresa.

2. Dirigir y organizar la sucesión.

3. Velar por los derechos de aquellos miembros de la familia que no participen en la gestión de la empresa.

4. Diseñar, realizar las correcciones necesarias y actualizar el Protocolo Familiar. En este sentido, el Consejo de Familia desempeña un papel esencial en el proceso de sucesión.

5. Proponer y debatir quiénes deben pertenecer al Consejo de Administración.

6. Ser la principal vía de comunicación entre la familia y el Consejo de Administración.

Según Davis et al. (1997), el Consejo Familiar permite a los miembros de la familia conocer los derechos y las responsabilidades de la propiedad y la dirección de la empresa y permite manifestarse a los miembros de la familia que no están involucrados en la gestión de la empresa. Además, hace que la toma de decisiones sea profesional evitando las reuniones informales. Por último, este órgano de gobierno permite la creación de un plan familiar.

4.3. JUNTA DE ACCIONISTAS

La junta de accionistas «es el órgano supremo de gobierno de una empresa y constituyen un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones con respecto a la empresa que poseen» (Valenzuela, 2011, p.58).

La Ley de Sociedades de Capital (2010) otorga a la junta de accionistas las siguientes funciones:

- La aprobación de las cuentas anuales, la aplicación del resultado y la aprobación de la gestión social.

- El nombramiento y separación de los administradores, de los liquidadores y, en su caso, de los auditores de cuentas, así como el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos.

- La modificación de los estatutos sociales.

- El aumento y la reducción del capital social.

- La supresión o limitación del derecho de suscripción preferente y de asunción preferente.

- La adquisición, la enajenación o la aportación a otra sociedad de activos esenciales. Se presume el carácter esencial del activo cuando el importe de la operación supere el veinticinco por ciento del valor de los activos que figuren en el último balance aprobado.

- La transformación, la fusión, la escisión o la cesión global de activo y pasivo y el traslado de domicilio al extranjero.

- La disolución de la sociedad.

- La aprobación del balance final de liquidación.

- Cualesquiera otros asuntos que determinen la ley o los estatutos.

La convocatoria de la junta se llevará a cabo por los administradores de la sociedad o en caso de que haya entrado en fase de liquidación se realizará por los liquidadores.
Existen dos tipos de juntas: ordinarias y extraordinarias. En las primeras se realizará necesariamente la aprobación de las cuentas del ejercicio anterior, gestión social y resultado del ejercicio que les sea actual. Por otro lado, en las juntas extraordinarias se dilucidarán todos los demás temas que no se abordan en las juntas ordinarias.

4.4. JUNTA FAMILIAR

La junta familiar es un órgano estrictamente familiar. Las cuestiones que se tratan en él no son puramente empresariales, sino aquellos que estén estrechamente vinculados con la familia y las relaciones entre los miembros (Dirección General de Política de las PYME, 2008). Este órgano es de carácter informativo. Está formado por miembros de la familia que, en general, superan la mayoría de edad, trabajen o no en la empresa. (Galve, 2002).

A continuación, se encuentran sus principales funciones (Galve, 2002; Instituto de Consejeros-Administradores, 2017):

1. Elegir a los miembros del consejo familiar.

2. Definir los principios, valores y objetivos de la familia en cuanto a la relación con la empresa.

3. Mostrar sin tensiones los diferentes puntos de vista de los miembros de la familia y hacérselo llegar al órgano de Administración en caso de que fuera necesario.

4. Detectar los conflictos que puedan surgir y que puedan afectar a la empresa o a su relación con la familia.

5. Apoyar a la formación de los miembros de la familia que se incorporen, pudiendo llegar a ser futuros sucesores.

5. CONCLUSIÓN

El presente trabajo fomenta una mayor profundización en la investigación de la empresa familiar. Si bien es cierto que no hay consenso para definir el concepto, tras un análisis exhaustivo de las definiciones de numerosos autores, llegamos a la conclusión de que todas ellas hacen referencia a al menos dos de las siguientes ideas: propiedad, gestión y/o sucesión. Se puede destacar la flexibilidad como su mayor ventaja y la creación de conflictos en el núcleo familiar como su inconveniente principal. El modelo de los tres círculos ha desempeñado un papel clave a la hora de comprender lo que es una empresa familiar, ya que explica la superposición de la familia, la propiedad y la empresa y es gracias a este modelo que se pueden distinguir a los distintos agentes involucrados en este tipo de organizaciones.

La influencia que tiene este tipo de organizaciones sobre la actividad económica es de gran relevancia, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Las empresas familiares aportan riqueza y empleo a la gran mayoría de los países. De hecho, en nuestro país, la importancia de este tipo de organizaciones es vital: suponen un 89% del tejido empresarial, lo que implica que existan más de 1,1 millones de empresas familiares. Además, muchas de las empresas más conocidas mundialmente tienen raíces familiares. Este hecho se constata con conocidas empresas como Walmart o Ford, que siguen en manos de una familia.

Todos los autores coinciden en que el conflicto de mayor transcendencia al que se enfrentan es la sucesión y en que no existe un plan de sucesión estándar que funcione para todas las empresas familiares. Muchos argumentan que esto se debe a una falta de planificación o a un desconocimiento sobre el tema. Otros, por el contrario, afirman que el conflicto surge de la reticencia del predecesor a asumir la pérdida de poder. En este sentido, se puede destacar la importancia del Protocolo Familiar y el rol que desempeña en la sucesión, contribuyendo a la comunicación entre los miembros de la familia durante el proceso, ya que la sucesión debe verse como un proceso y no como un momento puntual. El Protocolo Familiar está redactado por los miembros de la familia, por lo que permite una visión conjunta y actúa como una guía de conducta.

Cabe destacar, además, que muchos autores estiman necesario una profesionalización de la empresa familiar, en la que deben existir diferentes órganos de gobierno en los que miembros familiares y miembros no familiares participen en su gestión. No existe una fórmula única, aunque la gran mayoría de empresas familiares están compuestas por cuatro órganos de gobierno: el Consejo de Administración, el Consejo Familiar, la Junta de Accionistas y la Junta Familiar.

El desarrollo de este trabajo me ha permitido un aprendizaje significativo sobre muchos aspectos de la empresa familiar. En primer lugar, me gustaría destacar el importante papel que desempeñan estas empresas en la economía. En segundo lugar, este trabajo me ha aportado una visión más amplia sobre la empresa familiar: el hecho de ser familiar no implica que se trate de organizaciones de pequeño tamaño, al contrario, como ya se ha mencionado, algunas de las multinacionales más importantes a nivel mundial pertenecen a una familia. Otro aspecto que me gustaría destacar es el descubrimiento del Protocolo Familiar como instrumento empleado por la familia para facilitar la comunicación y regular el complejo proceso de sucesión. En último lugar, este trabajo permite ver que, a pesar de la influencia que tienen en la economía desde hace mucho tiempo, los estudios sobre la empresa familiar están aún en pleno desarrollo y todavía hay muchos aspectos y conceptos por determinar.

Por último, y debido a que el estudio en este ámbito se encuentra aún en estado emergente, se proponen futuras líneas de investigación que podrían ser de gran importancia a la hora de entender lo que es una empresa familiar y su papel esencial en la economía: el papel de la mujer en la empresa familiar, la internacionalización de la empresa familiar o la adaptación a las nuevas tecnologías de las empresas familiares.

6. BIBLIOGRAFIA

Araya, L. (2012): «El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización», *Tec Empresarial*, 6 (2), pp. 29-39.

Arenas, H. A. y Rico, D. (2014): «La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar», *Estudios Gerenciales*, 30 (2014), pp. 252-258.

Arteaga, R. (2014): *Gobierno corporativo de la empresa familiar: relevancia del protocolo familiar,* Trabajo fin de máster, Universidad de Oviedo, Oviedo.

Barroso, A., Sanguino, R. y Bañegil, T. M. (2012). «Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España», *Ide@s Concyteg*, 7 (83), pp. 611-622.

Baù, M., Hellerstedt, K., Nordqvist, M. Y Wennberg K. (2013): «Succession in Family Firms», en Sorenson, R. L., Yu, A., Brigham K. H. y Lumpkin G.T., *The Landscape Of Family Business*, Cheltenham, Reino Unido, Edward Elgar, pp. 327-376.

Boletín Gobierno Corporativo Deloitte (2010): *Sucesión en la empresa familiar*. Mexico, LID.

Bork, D. (1986): *Family Business: Risky Business: How to Make It Work*, Nueva York, AMACOM.

Cabrera, M. K. (1998): *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*, Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.

Cabrera, M. K., De Saa, P. y García, D. (2001): «The Succession Process from a Resource-and Knowledge-based View of the Family Firm», *Family Business Review,* 14 (1), pp. 37–46.

Cadieux, L., Lorrain, J. y Hugron, P. (2002): «Succession in Women-owned Family Businesses: A Case Study», *Family Business Review*, 15 (1), pp. 17–30.

Camisón, C. y Ríos, A. (2014): *El protocolo familiar: un enfoque práctico para su desarrollo*, Cuaderno de trabajo, Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, Valencia.

Carsrud, A. L. (1994): «Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1), pp. 39-48.

Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Sharma, P. (1998): «Important Attributes of Successors in

Family Businesses: An Exploratory Study», *Family Business Review,* 11 (1), pp. 19-34.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999): «Defining the Family Business by Behavior», *Entrepreneurship Theory and Practice,* pp. 19-39.

Churchill, N. C. y Hatten, K. J. (1987): «Non-market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business», *American Journal of Small Business*, 11 (3), pp. 51-64.

Comité Económico y Social Europeo (2015): *La empresa familiar en Europa como fuente de un crecimiento renovado y mejores puestos de trabajo.* Disponible en https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2016.013.01.0008.01.SPA&toc=OJ:C:2016:013:TOC. [Consulta: 15-01-2020].

Davis, J. (2018): John A. Davis. Disponible en https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/. [Consulta: 07-03-2020].

Davis, J., Hampton, M. y Lansberg, I. (1997): *Empresas familiares: generación a generación*, México D. F., McGraw Hill.

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008): Guía para la pequeña y mediana empresa. Madrid, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

España (2010): Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, Boletín Oficial del Estado, 3 de julio de 2010 (161).

Forbes (2015): Forbes Mexico. Disponible en https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/. [Consulta: 08-02-2020].

Gallego, I. (2012): *La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica*. Cuardernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, 14, Universidad de Córdoba, Córdoba.

Gallo, M. A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*, Barcelona, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

Gallo, M. A. y Sveen, J. (1991): «Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors», *Family Business Review*, 4 (2), pp. 181-190.

Galve, C. (2002): «Propiedad y gobierno: la empresa familiar», *Ekonomiaz*, 50, pp. 158-181.

Garzón, M. A. e Ibarra, A. (2012): «La empresa familiar, revisión documental», *Desarrollo Gerencial*, 4 (2), pp. 174-214. Disponible en: http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial. [Consulta: 10-03-2020].

Hernández-Linares, R., Sarkar, S. y López-Fernández, M. C. (2017): «How Has the Family Firm Literature Addressed its Heterogeneity through Classification Systems? An Integrated Analysis», *European Journal of Family Business*, 7 (1), pp. 1-13.

Instituto de Consejeros-Administradores (2017): *Principios de buen gobierno para empresas no cotizadas*, Madrid.

Instituto de la Empresa Familiar (2005): *Buen gobierno de la empresa familiar*, IESE

Business School, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (2020): *La Empresa Familiar*. Disponible en http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/. [Consulta: 15-01-2020].

Kontinen, T. y Ojala, A. (2011): «International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firms», *Journal of Small Business Management*, 49 (3), pp. 490-514.
Le Breton-Miller, I., Miller, D., y Steier, L. (2004): «Toward an integrative model of effective FOB succession», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), pp. 305– 328.

Lea, J. (1998): *What is a family business? More than you think*, disponible en: http://www.bizjournals.com/ triangle/stories/1998/11/02/smallb3.html. [Consulta: 05-03-2020].

Leach, P. (1999): *La Empresa Familiar*, Barcelona, Granica.

Li, X. C., Chen, L. Chua, J. H., Kirkman, B. L., Rynes-Weller, S. y Gómez-Mejia, L. (2015): «Research on Chinese Family Business: Perspectives», *Management and Organization Review*, 11 (4), pp. 579-597.

Negocios (2013): Negocios Magazine. Disponible en https://www.negociosmagazine.com/estados-unidos-ocupa-el-primer-puesto-con-mas-empresas-familiares-a-nivel-mundial/. [Consulta: 16-01-2020].

Neuebauer, F. y Lank, A. G. (1999): *La Empresa Familiar:¿cómo dirigirla para que perdure?*, Bilbao, Ediciones Deusto.

Parlamento Europeo (2015): Informe sobre las Empresas Familiares en Europa. Disponible en https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_ES.html. [Consulta: 07-02-2020].

PwC (2018): Global Family Business Survey 2018 – China Report. Disponible en https://www.pwccn.com/en/services/entrepreneurial-and-private-business/2018-family-business-survey.html. [Consulta: 07-03-2020].

Ramírez, D.E. y Macías, V.H. (2012): «Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia», *Económicas CUC*, 33 (1), pp. 9-32.

Rodríguez, R. (2012): *El protocolo familiar, ¿sí o no?,* Las Palmas de Gran Canaria, Instituto Internacional Bravo Murillo.

Rueda, J. F. (2011): Factores internos determinantes del éxito de la empresa familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confecciones en Colombia. Tesis doctoral, Universidad Nebrija, Madrid.

Schanker, M. C. y Astrachan, J. (1996): «Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics», *Family Business Review*, 9 (2), pp. 107-124.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996): «Bivalent Attributes of the Family Firm», Family Business Review, 9 (2), pp. 199-208.

Tàpies, J. y Ceja, L. (2011): *Los protocolos familiares en países de habla hispana: cómo son y para qué se utilizan*, Documento de investigación, IESE Business School, Navarra.

Trevinyo, R. (2010). *Empresas Familiares: Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F, Pearson Educación.

Valenzuela, M. M. (2011): «Las empresas familiares y sus órganos de gobierno: caso empresas de Guadalupe Victoria», *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4 (2), pp. 53-66.

Wang, Y., Pei, R. y Liu, Y. (2014): «The Evolution of Family Business in China: An Institutional Perspective», *Int. J. Management Practice*, 7 (2), pp. 89-107.