



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2020/2021**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención Dirección General

**Dirección y Gestión de Empresas Familiares  
Direction and Management of Family Businesses**

AUTORA:

YADHIRA FUENTEVILLA GÓMEZ

DIRECTORA:

ADELA SÁNCHEZ SANTOS

JULIO 2021

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	LA EMPRESA FAMILIAR.....	6
2.1.	CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR.....	6
2.2.	TIPOLOGÍA DE EMPRESAS FAMILIARES.....	7
2.2.1.	En función de criterios sociodemográficos.....	7
2.2.2.	En función del grado generacional.....	7
2.2.3.	En función del nexo de unión entre la familia y la empresa.....	8
2.3.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	8
2.3.1.	Fortalezas.....	9
2.3.2.	Debilidades.....	9
3.	EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS.....	10
4.	CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	11
4.1.	PRIMERA ETAPA: ETAPA DEL FUNDADOR DEL NEGOCIO.....	11
4.2.	SEGUNDA ETAPA: CRECIMIENTO POR EL NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO DEL FUNDADOR.....	12
4.3.	TERCERA ETAPA: ETAPA DEL FALLECIMIENTO DEL FUNDADOR.....	12
4.4.	CUARTA ETAPA: ETAPA DEL GOBIERNO CORPORATIVO PROFESIONAL.....	13
5.	DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	14
5.1.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	14
5.2.	CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	15
5.3.	TIPOS DE ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	16
5.3.1.	Estrategias de Financiación.....	16
5.3.2.	Estrategias Competitivas.....	17
5.3.3.	Estrategias Corporativas.....	17
5.4.	RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES A NIVEL ESTRATÉGICO.....	18
5.5.	LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	19
5.5.1.	Dirección por directivos familiares.....	19
5.5.2.	Dirección por directivos no familiares.....	20
6.	ÓRGANOS DE GOBIERNO.....	21
6.1.	CONSEJO DE FAMILIA.....	21
6.2.	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	22
6.3.	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.....	22
6.4.	ASAMBLEA FAMILIAR.....	23
7.	EL PROTOCOLO FAMILIAR.....	23
8.	CONCLUSIONES.....	25
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	26

## RESUMEN

Las empresas familiares desarrollan un papel muy importante en la actualidad debido a su gran contribución a la creación de empleo y al desarrollo económico. A pesar de constituir una de las tipologías de empresas más importantes, son definidas de múltiples formas, pero en todas ellas se hace referencia a un sistema en el que coexisten sus pilares fundamentales: la familia, la propiedad y la empresa. El modelo de los tres círculos es el encargado de explicar dicha convivencia entre todos los integrantes de la organización, así como las relaciones que surgen de ella.

Estas empresas pasan por cuatro etapas clave a lo largo de su vida, en las que se estudian las distintas crisis a las que se enfrenta este tipo de empresa desde el momento de su fundación. La superación de estas depende directamente del nivel de participación de sus miembros en las decisiones y actuaciones de la compañía.

En esta modalidad de empresa existen diferentes estrategias para su dirección que son elegidas en función de los objetivos propios de cada compañía, así como de su nivel de aceptación del riesgo. Además, resulta esencial contar con profesionales externos, es decir, ajenos a la familia, ya que eso propiciará que se exploten las ventajas competitivas de esta.

En las empresas familiares es necesario contar con órganos de gobierno que faciliten la toma de decisiones a pesar de la existencia de varios grupos que poseen intereses diferentes. Los cuatro órganos de gobierno básicos con los que cuentan la mayoría de las empresas familiares son: el Consejo Familiar, el Consejo de Administración, la Junta General de Accionistas y la Asamblea Familiar.

Estas empresas se enfrentan a múltiples retos a lo largo de su ciclo de vida, siendo la sucesión el principal. Para simplificar el traspaso generacional, estas compañías deben planificar la sucesión correctamente y apoyarse en instrumentos que la faciliten como el protocolo familiar, una herramienta desarrollada por la propia familia que representa sus valores y que permite resolver fácilmente los conflictos que surgen. En resumen, el protocolo familiar fomenta la unidad familiar y facilita la supervivencia al cambio generacional.

## **ABSTRACT**

Nowadays family businesses play a very important role due to their great contribution to employment creation and economic development. Despite being one of the most important types of companies, they are defined in multiple ways, but all of them refer to a system in which the main pillars coexist: the family, the property, and the company. The three-circle model explains this coexistence between all the members of the organization, as well as the relationships that arise from it.

These businesses go through four key stages throughout their life, in which we study the different crises faced by this kind of company from the moment of its foundation. Overcoming these crises depends directly on the level of participation of its members in the company's decisions and actions.

In this type of company, there are different management strategies that are chosen according to each company's own objectives, as well as its level of risk acceptance. In addition, it is essential to have external professionals as this will allow to exploit the company's competitive advantages. It is also necessary to have governing bodies (such as the Family Council, the Management Board, the Shareholders Meeting, and the Family Assembly) that facilitate decision-making despite the existence of several groups with different interests.

These companies face multiple challenges throughout their life, but succession is the main one. To simplify that process, these enterprises must plan it correctly and rely on instruments such as the family protocol, a tool designed by the business itself that makes it easier to resolve conflicts because it promotes family unity.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares cobran en la actualidad una especial relevancia debido al gran peso que tienen tanto en el PIB, como en el empleo de toda economía. Constituyen el tipo de organización más habitual y, en el caso de España, la empresa familiar es el mayor generador de empleo del país. Centrándonos de nuevo en este mercado, y basándonos en datos del Instituto de la Empresa Familiar, cabe destacar que el 89% de las empresas privadas españolas son familiares, que ocupan el 67% del empleo y que representan el 57% del PIB del sector privado. Todo esto hace que el interés por el estudio de este tipo de organizaciones haya crecido exponencialmente en los últimos años.

Las empresas familiares poseen características similares a los demás tipos de organizaciones, sin embargo, su principal diferencia radica en la existencia de un grupo familiar que influye directamente en el gobierno y la gestión de la compañía. En esta modalidad de organización coexisten dos realidades, la familia y la empresa, de manera que ambas se coordinan rigiéndose por una serie de normas y órganos donde la confianza y la unidad resultan elementos clave para lograr una convivencia armoniosa.

Los principales rasgos distintivos de las empresas familiares según el Instituto de la Empresa Familiar son los siguientes: su objetivo fundamental es asegurar la supervivencia de la compañía, frente al de obtención de beneficios que es característico de las empresas no familiares; la empresa se asocia al nombre de la familia, de manera que el esfuerzo por conservar su buena imagen es mayor; ostentan un mayor nivel de compromiso con el empleo, por lo que están dispuestas a asumir una pérdida de competitividad y rentabilidad a cambio de conservar a sus trabajadores; se caracterizan por tener una estructura de capital basada en la autofinanciación, siendo el ahorro familiar su principal proveedor de fondos; y finalmente, la longevidad de las empresas familiares en España es relativamente alta (33 años) en comparación al resto de empresas españolas (12 años aproximadamente).

En cuanto a la gestión de las empresas familiares, cabe destacar que no existe una fórmula única, sino que depende de las características y peculiaridades propias de cada empresa, no obstante, la mayoría de ellas cuentan con cuatro órganos de gobierno esenciales: el Consejo Familiar, el Consejo de Administración, la Junta General de Accionistas y la Asamblea Familiar.

Por otro lado, la convivencia de familia y empresa de la que hemos hablado con anterioridad fomenta que este tipo de organizaciones se enfrente al que se conoce como su momento más crítico, es decir, al traspaso generacional. Se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven al cambio de la primera a la segunda generación, y que solo el 15% lo hace al paso de la segunda a la tercera.

El objetivo del presente trabajo es indagar, a través de múltiples libros, artículos y trabajos, sobre las principales características de las empresas familiares y conocer más en profundidad su composición y funcionamiento. Para ello, analizaremos en primer lugar el concepto de empresa familiar, sus tipologías y las fortalezas y debilidades que las caracterizan. A continuación, hablaremos sobre el modelo de los tres círculos, que nos ayudará a explicar la relación entre la familia, la propiedad y la empresa. Después, explicaremos el ciclo de vida propio de este tipo de empresas y seguidamente estudiaremos en profundidad cómo es su dirección. Para finalizar, analizaremos sus órganos de gobierno, así como el protocolo familiar. Asimismo, se ha incluido un apartado de conclusiones y otro de referencias bibliográficas.

## 2. LA EMPRESA FAMILIAR

### 2.1. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son conocidas como las primeras formas de organización del mundo (Soto, et al., 2020). Este tipo de empresas surgieron debido a la necesidad que había de obtener ingresos y por la oportunidad de poder ofrecerle a la unidad familiar un futuro mejor, dejándoles un legado que pudiesen continuar (Gibb Dyer & Handler, 1994).

Inicialmente, estas organizaciones estaban dirigidas únicamente por el núcleo familiar. Los objetivos eran los mismos que los de las demás empresas, pero se distinguían de estas por tener puestos directivos compuestos por miembros de la familia (Leach, 2014).

Las empresas familiares constituyen un papel fundamental en el desarrollo tanto económico, como social de un país, y, además, propician la creación de puestos de trabajo. Por ejemplo, en el caso concreto de España, se estima que 1,1 millones de empresas son familiares, es decir, el 89% del total de empresas españolas.

A pesar de la evolución que ha experimentado este tipo de empresas, no existe un concepto único y global que pueda definir a este tipo de organizaciones, sin embargo, la mayoría de las definiciones hacen referencia a tres características esenciales (Gallo, 1995): propiedad o control sobre la empresa, poder ejercido por la familia en la empresa: normalmente participando en la dirección, y voluntad de transferir la organización a las generaciones venideras.

En el año 2009, la GEEF (Groupement Européen des Entreprises Familiales), planteó una definición que parece tener el consenso de la mayoría. En consecuencia, una compañía, con independencia de su tamaño, es considerada como empresa familiar si:

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de estos.
2. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.
4. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

Neubauer, et al. (1999) presentan una serie de elementos definitorios de las empresas familiares: en relación con la propiedad y el control, puede citarse el porcentaje de participación en el capital poseído por una familia; en relación con la dirección, destacan el hecho de que la familia propietaria desempeñe funciones ejecutivas; y finalmente, en relación con la continuidad, tienen en cuenta la intención de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, el número de generaciones de la familia que intervienen en ella, o el hecho de que los descendientes directos del fundador tengan el control sobre la gestión o sobre la propiedad.

Con esta definición, logramos aclarar el concepto de empresa familiar, a la vez de facilitar su diferenciación respecto a las empresas no familiares. Como mencionamos con anterioridad, ambos tipos de organizaciones tienen características en común, por

ello, múltiples autores mantienen que no es correcto tratar de establecer una frontera entre ellas (Astrachan & Smyrnios, 2002).

Lo importante es el grado y la forma en que una familia está comprometida e influye en una empresa (Neubauer, et al., 1999). Según Astrachan & Shanker (1996), una empresa es más familiar o una familia está más implicada en una empresa cuando, al menos, un miembro de dicha familia forma parte del equipo directivo y cuando trabajan en la empresa varias generaciones familiares.

## 2.2. TIPOLOGÍA DE EMPRESAS FAMILIARES

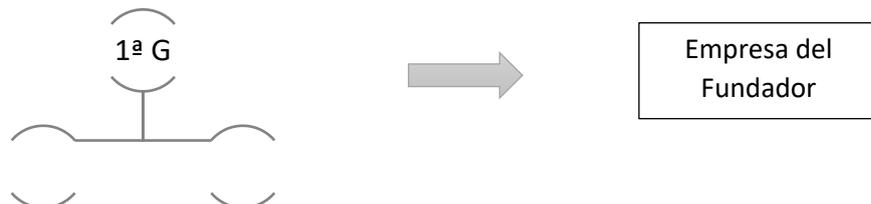
Según Casillas, et al. (2005), las empresas familiares pueden clasificarse en función de distintos criterios:

### 2.2.1. En función de criterios sociodemográficos

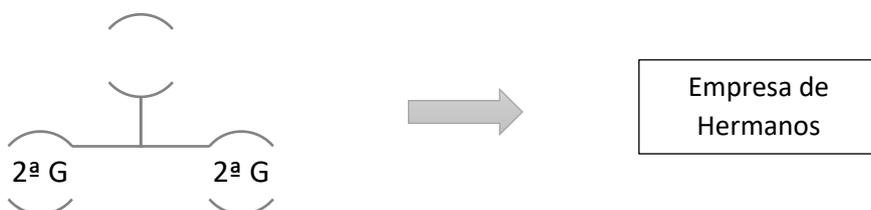
Se puede afirmar que, en función del tamaño, existen empresas de familia grandes, medianas y pequeñas. En función del ámbito geográfico, hay empresas de familia locales, regionales, nacionales y multinacionales. En función del tipo de propiedad y de su forma jurídica, hay empresas familiares que son sociedades y otras que no; de las primeras, hay sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y de otros tipos, algunas no cotizan en bolsa y otras sí (Casillas, et al., 2005).

### 2.2.2. En función del grado generacional

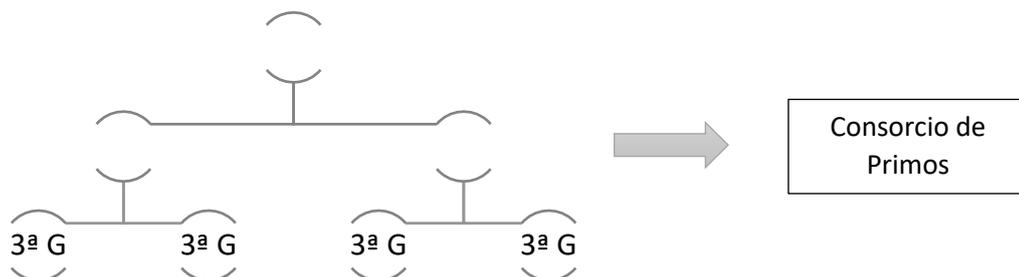
*Empresas de primera generación:* aquellas empresas cuya propiedad y dirección pertenecen al fundador o a los fundadores. Casillas, et al. (2005) establecen que en este primer nivel generacional la propiedad puede ser única, o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia o con una persona ajena a ella.



*Empresas de segunda generación:* en este segundo nivel generacional, el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano, y el control efectivo recae sobre sus hijos o sobrinos; generalmente la propiedad suele estar repartida entre varios hermanos. En algunas ocasiones, la gestión puede estar compartida entre familiares y externos (Casillas, et al., 2005).



*Empresas de tercera y siguientes generaciones:* aquellas empresas controladas por los nietos, bisnietos o tataranietos del fundador o fundadores. En este tipo de organizaciones la complejidad existente obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia como, por ejemplo: órganos de gobierno empresarial estructurados, protocolos de familia, etc. (Casillas, et al., 2005)



### **2.2.3. En función del nexo de unión entre la familia y la empresa**

El tercer tipo de empresa familiar según estos autores se creó al considerar como criterio de diferenciación el tipo de nexo entre familias y empresas. Este criterio se relaciona con dos factores básicos: la voluntad de continuar con la empresa familiar, y el tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia a la empresa.

Dentro de esta clasificación, se distinguen cuatro modelos de empresa familiar (Gallo, 1995):

- *Empresa de trabajo familiar (ETF):* sus miembros pretenden mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de los integrantes de esta trabajen en ella.
- *Empresa de dirección familiar (EDF):* los miembros de la familia mantienen la propiedad, reservando la gestión y dirección a los familiares más capacitados. En este caso, solo algunos familiares tienen derecho a trabajar en la empresa y a ocupar puestos de dirección, los demás se convierten en accionistas pasivos.
- *Empresa familiar de inversión (EFI):* la familia mantiene la propiedad y se limita a tomar decisiones de inversión o desinversión. La gestión es ajena a la familia, es decir, es llevada a cabo por profesionales.
- *Empresa familiar coyuntural (EFC):* no existe una clara voluntad de la familia por mantener en el futuro su propiedad, ni el control de su gestión. El vínculo se deriva de circunstancias históricas (negocios heredados).

## **2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

En este apartado vamos a tratar las fortalezas y debilidades que son características de este tipo de empresas y que las diferencian del resto.

### **2.3.1. Fortalezas**

- *Conocimiento, experiencia en el negocio y pasión por su trabajo:* las empresas familiares emplean años dedicándose a actividades concretas, lo que les hace expertos en esa materia. Si los fundadores trabajan con éxito, pueden inculcarles a sus hijos el espíritu emprendedor y despertar en ellos el interés por ser empresarios.
- *Compromiso y visión a largo plazo:* las empresas familiares son el proyecto de vida de su fundador y sus descendientes. A diferencia de lo que ocurre con las empresas no familiares, éstas toman sus decisiones pensando en las generaciones próximas, lo que les supone una ventaja estratégica.
- *Cultura empresarial sólida:* la unidad, el compromiso y la dedicación están muy presentes en este tipo de organizaciones. Esto supone una ventaja competitiva porque consigue que todas las personas que integran la empresa remen en la misma dirección, uniendo sus esfuerzos para conseguir el mismo objetivo a largo plazo.
- *Lealtad, confianza y comunicación:* el vínculo familiar que une a los gerentes de la empresa propicia una relación más cercana entre ellos.
- *Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones:* esta ventaja está más presente, sobretudo, en empresas de primera o segunda generación, porque las decisiones se toman y se ejecutan directamente, al no depender del consenso de la junta de accionistas. Esto hace que las empresas familiares posean una mayor ventaja competitiva en el mercado respecto a otras tipologías de empresas.
- *Orientación al cliente y preocupación por la calidad:* habitualmente nos encontramos con que las empresas familiares llevan el nombre de su fundador, por lo que cualquier vinculación negativa a las mismas podría afectar, no solo a la empresa, sino también a la reputación de la familia. Se centran en que el cliente perciba calidad en sus productos o servicios, de manera que esto les facilite el éxito tanto a nivel nacional como internacional.

### **2.3.2. Debilidades**

- *Dificultades para sobrevivir al traspaso generacional:* las empresas familiares están diseñadas para pasar de padres a hijos, sin embargo, hay ocasiones en las que los hijos no tienen voluntad de que así sea y esto dificulta la elección de los sucesores. De hecho, un dato relevante a conocer es que, según el Instituto de la Empresa Familiar, solo el 44,2% de las empresas familiares españolas llegan a la segunda generación; y tan solo un 7,4% a la tercera.
- *Estructuras poco claras y falta de profesionalidad:* estas empresas cuentan con estructuras muy flexibles en las que no se define claramente las funciones que ha de desempeñar cada miembro, lo que genera confusión y produce un continuo solapamiento de roles.
- *Confusión de los lazos propios de la familia (de afecto) con los lazos propios de la empresa (contractuales):* se pretende que todos los miembros de la familia

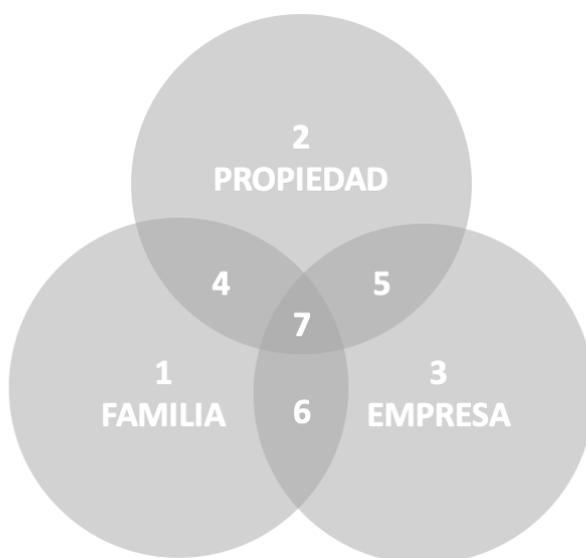
sean iguales, a diferencia de lo que ocurre en las empresas no familiares en las que te aprecian por lo que vales (meritocracia).

- *Proceso de internacionalización lento*: resulta habitual que los miembros de la familia se incorporen al mercado laboral directamente a través de la propia empresa familiar, sin haber adquirido experiencia externa, esto hace que se enfrenten a la internacionalización de la empresa familiar por primera vez.
- *Existencia de miembros de la familia que viven o cobran de la empresa*: se utilizan con bastante regularidad los fondos de la empresa con fines personales. Estos fondos son conocidos comúnmente como los “BBC” (Bodas, Bautizos y Comuniones).
- *Resistencia al cambio*: las empresas familiares asumen la internacionalización como algo arriesgado, donde pueden obtener grandes beneficios, pero a cambio de arriesgar la riqueza de la familia. Este es el motivo por el cuál la mayor parte de estas empresas, optan normalmente por operar en su entorno de confianza, que es donde se sienten protegidas y lo tienen todo bajo control.
- *Los sueldos y dividendos no cumplen con las reglas del mercado*: en ocasiones no se reparten dividendos porque se necesitan esos fondos para acometer nuevas inversiones en la empresa, sin embargo, en otras ocasiones sí se hace porque los miembros de la familia tienen la necesidad de disponer de ese dinero.

### 3. EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

En ocasiones es difícil comprender la relación entre el sistema de propiedad familiar y el sistema de propiedad comercial, y para ello usamos la representación gráfica del "Modelo de los Tres Círculos" desarrollado originalmente por John Davis y Renato Tagiuri en el año 1982 para explicar estas complejidades.

Gráfico 3.1: Modelo de los Tres Círculos.



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

Familia, propiedad y empresa son los tres pilares que interactúan de manera permanente y definen la forma de gobierno típica de una empresa familiar:

1. El círculo de familia es aquel al cual pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar.
2. El círculo de la empresa está formado por el conjunto de personas de la familia que trabajan en ella y reciben beneficios económicos directos como compensación por su trabajo. A este círculo pertenece el gerente general, gerente de ventas, etc.
3. El círculo de propiedad determina quiénes son los propietarios de las acciones de la empresa. Este círculo solo está relacionado con los dueños actuales de las acciones.

Todas las personas que integran la empresa forman parte de estos círculos y sus subconjuntos; por ejemplo:

Una persona que pertenezca a la familia, pero no sea ni accionista ni empleado, pertenecerá al grupo 1 (FAMILIA). Sin embargo, si además de pertenecer a la familia, es propietario, entonces se encontraría en el grupo 4.

Una persona que sea empleada de la empresa, pero no tenga nada que ver con la propiedad ni con la familia, pertenecerá al grupo 3 (EMPRESA). Si además de ser empleada, forma parte de la familia, estaría en el grupo 6.

Finalmente, si estamos ante un socio de la empresa que ni forma parte de la familia, ni trabaja en la empresa, éste formaría parte del grupo 2 (PROPIEDAD). Si además de la propiedad, forma parte de la plantilla de trabajadores, estaría en el grupo 5.

Pertenecerán al grupo 7 todas aquellas personas que sean, simultáneamente, familiares, propietarios y gerentes/empleados.

Es importante que todas estas relaciones estén reguladas y coordinadas para asegurarnos el correcto funcionamiento de la empresa. De no ser así, surgirán conflictos entre los integrantes de la misma, pudiendo estos afectar tanto a la empresa en sí, como a la familia.

## **4. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Según Dodero (2002), el ciclo de vida de una empresa familiar tiene como objetivo explicar las crisis a las que este tipo de compañías se ven sometidas a lo largo de su vida. Para no fracasar, resulta clave que la empresa tenga en consideración la importancia que tiene que los miembros de la familia estén involucrados en las decisiones y actuaciones de esta, estando preparados para afrontar las numerosas crisis que les tocará superar. Para comprenderlo mejor, vamos a analizar las etapas de la vida de una empresa familiar, así como las crisis que están asociadas a cada una de ellas.

### **4.1. PRIMERA ETAPA: ETAPA DEL FUNDADOR DEL NEGOCIO**

Esta es la etapa correspondiente a la creación de la empresa. El fundador visualiza una oportunidad de negocio y se lanza a hacerla realidad. Como ya hemos mencionado con anterioridad, el fundador siente pasión por lo que hace y se caracteriza por ser una persona emprendedora y resiliente. La mayor parte de las decisiones recaen sobre él, razón por la cual su papel resulta esencial para el buen funcionamiento del negocio.

En esta etapa surge la primera crisis como consecuencia de la falta de delegación. Es necesario que el fundador comience a delegar en otras personas la realización de

algunas de las funciones que él solía llevar a cabo. Puede que esto suponga un problema debido a la falta de confianza que pueda tener el fundador, sobretodo a la hora de elegir a los encargados de desempeñar ahora esas tareas, sin embargo, si este consigue esta delegación, podrá superar con éxito esta primera crisis.

#### **4.2. SEGUNDA ETAPA: CRECIMIENTO POR EL NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO DEL FUNDADOR**

Se trata de una fase en la que el fundador ya no está solo, sino que tiene un equipo a su mando y por ello es necesario que desarrolle ciertas competencias relativas al liderazgo de este. Ahora la empresa se rige según una estructura funcional en la que cada persona que compone la plantilla tiene una tarea asignada y es responsable de la toma de decisiones. Resulta clave que el promotor del negocio trate de inculcar a sus trabajadores los valores y la misión de la organización con el objetivo de fidelizarles, es decir, de hacer que sientan la empresa como suya, y construir así una ventaja competitiva.

La crisis que está asociada a esta etapa es debida a la incorporación de los hijos al negocio. Cuando la empresa alcanza esta segunda fase, es justo cuando los descendientes del fundador comienzan a trabajar en ella, y esto, a pesar de generar emoción entre la familia, también trae consigo una serie de dificultades que es necesario afrontar:

- Con asiduidad el fundador deposita su confianza en sus hijos, asignándoles tareas que, en ocasiones, debido a su preparación, no pueden desempeñar eficientemente.
- En ocasiones, el estilo de dirección del padre no coincide con el de los hijos, siendo este un motivo de conflicto entre ambos. La diferencia de edad, entre otras cosas, hace que tengan una visión del negocio distinta, lo que motiva a los jóvenes a querer introducir modificaciones en la empresa que consideran necesarias para ella y que puede que no sean aceptadas por el fundador.
- Resulta habitual que no haya una distinción entre los roles que desempeña una misma persona en la familia y en la empresa. Por ejemplo, el fundador es padre en su casa y jefe en la empresa, sin embargo, sus hijos le perciben siempre como su padre, lo que hace que sean habituales las discusiones que dificultan el buen desempeño del trabajo. El fundador debe comunicar a sus hijos su visión del negocio y su pasión por la organización, así como establecer las tareas a desempeñar por cada hijo y sus responsabilidades, limitando así las habituales disputas entre ellos y haciendo que sean capaces de solventar los problemas cuando él no esté.

#### **4.3. TERCERA ETAPA: ETAPA DEL FALLECIMIENTO DEL FUNDADOR**

Esta es la etapa en la que tiene lugar el fallecimiento del padre de familia y creador del negocio, y trae consigo la tercera crisis que deben afrontar las empresas familiares: la crisis de poder entre hermanos.

A la dificultad de asumir el fallecimiento del fundador, se le une la incertidumbre que experimentan los descendientes por aspectos relativos a la sucesión, la dirección de la empresa y el manejo de los conflictos para preservar la unidad familiar. Como consecuencia del duro momento personal que está viviendo la familia, es común que se

tomen decisiones precipitadas relativas a la sucesión, y por ello, lo óptimo es que dichas decisiones sean consensuadas durante la vida del fundador, anticipándose así a los potenciales conflictos de interés relacionados con ese proceso. De lo contrario, supondrá un grave problema para la siguiente generación.

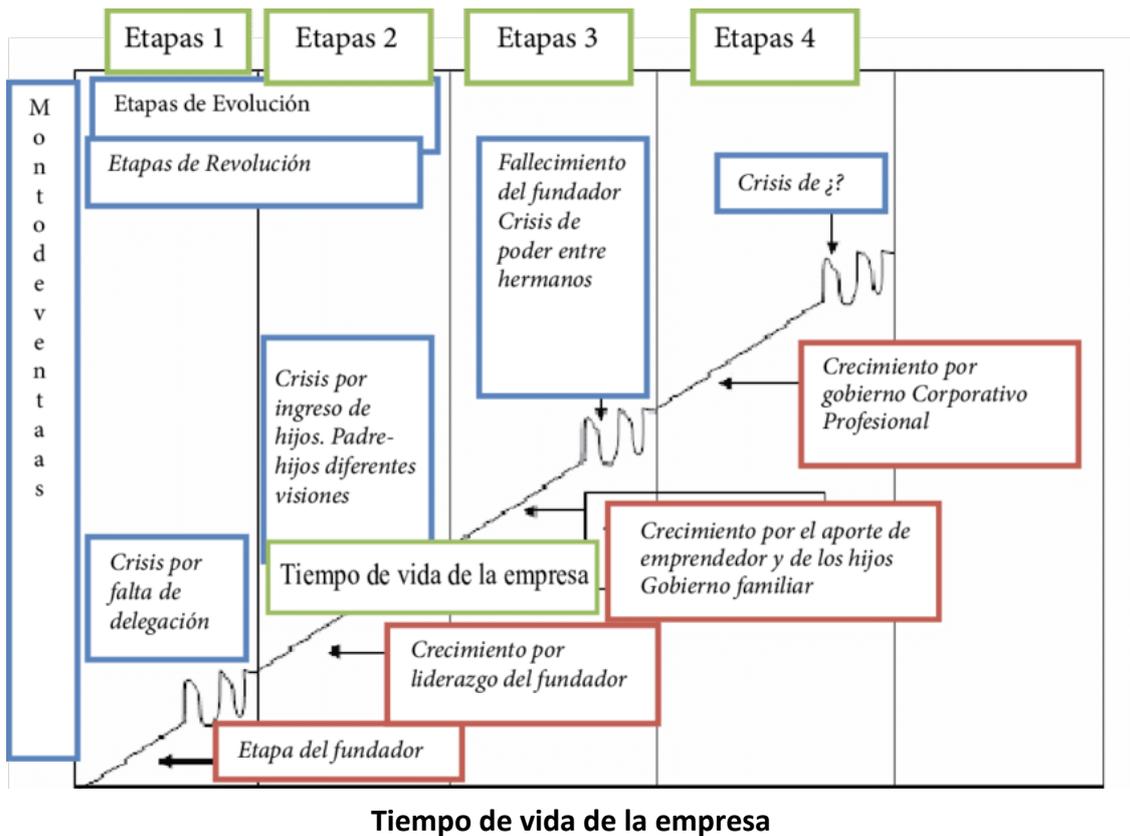
#### **4.4. CUARTA ETAPA: ETAPA DEL GOBIERNO CORPORATIVO PROFESIONAL**

Esta es la última etapa, en la que el poder ya no está concentrado en una sola persona, sino que está repartido entre todos los hijos, quienes deberán ponerse de acuerdo y tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Además, es probable que la empresa haya adquirido un tamaño que haga necesaria la incorporación de personal directivo que se encargue de la administración de una organización cada vez más compleja, razón por la cual la familia debe centrarse en mejorar la calidad de gobierno para aumentar el valor añadido de la empresa.

La cuarta y última crisis es la que se da en esta fase, y es la relativa al conflicto de poder entre los accionistas familiares y los directivos de la empresa. Esta crisis se alcanza debido a la débil comunicación existente entre los distintos mandos de la organización. Los gerentes no están al tanto de los intereses de los familiares propietarios y estos a su vez no disponen de información acerca de cómo se está gestionando la empresa, lo que les dificulta la evaluación del desempeño del directorio. Todo esto hace que los accionistas no tengan clara cuál es la situación económica real de la empresa y no entiendan algunas de las decisiones tomadas por la dirección, dañando así la confianza entre ellos.

En esta etapa, “el gobierno de la empresa familiar deberá centrar sus esfuerzos en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. La ausencia de transparencia de información sobre la administración de la empresa y las decisiones más relevantes promueve entre los accionistas familiares que no trabajan en ella la pérdida de confianza sobre quienes la dirigen. La responsabilidad es la que se exige a los directores y ejecutivos por cumplir las expectativas de los accionistas. La falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a los accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman las decisiones. De no respetarse estos principios es muy probable que surjan conflictos difíciles de resolver y peligrosos para la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, para la armonía familiar” (Doderó, 2002).

Esquema 4.1: Ciclo de vida de la empresa familiar.



Fuente: Dodero, 2002.

## 5. DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

### 5.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La planificación estratégica en empresas familiares es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la empresa, de la familia, así como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento (Ward, 2006). En el entorno de la empresa familiar, se consideran dos aspectos a la hora de definir la estrategia: la empresa y la familia; pudiendo destacar como principal objetivo de la planificación estratégica la persistencia del negocio (es decir, que la empresa familiar sobreviva de una generación a otra), fomentando así la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar (Ward, 1988).

Los procesos de planificación estratégica de las empresas familiares y no familiares son similares, no obstante, según indica Ward, el fundamento estratégico de la mayor parte de las empresas familiares está basado en una visión compartida de propiedad y empresa.

Las principales diferencias vienen dadas por el conjunto de objetivos planteados, la manera en la que se lleva a cabo el proceso, las personas que participan en él y los resultados que se busca alcanzar. La familia va a influir de manera directa en todos los pasos que integran el proceso.

Carlock & Ward (2003) sostienen que todas las empresas tienen dificultades para sobrevivir a largo plazo, motivo por el cual necesitan adaptarse al cambio generalmente motivado por el entorno. En el caso de las empresas familiares, un beneficio de la

planificación es equilibrar el sistema familiar y el empresarial, por eso, para facilitar su permanencia, se debe garantizar que se tendrán en cuenta tanto los intereses de la empresa como los de la familia (Araya, 2017). Todo esto dará como resultado una serie de ventajas relacionadas con: el perfeccionamiento de la actuación empresarial, la atención a las necesidades familiares y el sostenimiento de la confianza entre los sujetos de la empresa y de la familia.

## **5.2. CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Las empresas familiares diseñan sus estrategias conforme a una serie de características que son específicas de ellas y que pueden venir dadas por:

### *1. Las oportunidades y amenazas del entorno*

Dado que uno de los principales objetivos de las empresas familiares es garantizar la supervivencia del negocio y traspasarlo a la siguiente generación, estas tienen un grado de aversión al riesgo mucho más elevado. Con esta idea contrasta el hecho de que el fundador, como un emprendedor que es, ha depositado todo su esfuerzo para poner en marcha el negocio, afrontando todos los riesgos y dificultades que eso conlleva (Amat, 2003).

En general, a las empresas familiares les cuesta mantener el espíritu emprendedor, de manera que, tras pasar la primera fase relativa a la creación, tienden a alejarse de industrias innovadoras. Todo esto provoca que sean más reacias a la expansión internacional, optando mejor por mercados ya conocidos y familiares. Asimismo, en este tipo de organizaciones el proceso de sucesión del líder suele ser tardío, ya que evitan la renovación en el ámbito estratégico (Amat, 2003).

### *2. Los recursos y capacidades de las empresas familiares*

#### *- Estructuras flexibles, aunque centralizadas*

Las empresas familiares suelen tener un tamaño menor y, con carácter general, están menos burocratizadas que las no familiares, lo que hace que tengan la capacidad de ser más flexibles y rápidas en la toma de decisiones (Amat, 2003). Son empresas con estructuras flexibles, en las que no son habituales ni los controles formales ni las normas, y en las que los puestos de trabajo no están especializados (Geeraerts, 1984). No obstante, debido a su aversión al riesgo y a la concentración de riqueza, estas organizaciones están gestionadas de una forma muy centralizada por la familia de cara a evitar la pérdida de control sobre el negocio.

#### *- Recursos financieros*

Las empresas familiares tienden a centrar sus esfuerzos en la generación de fondos internos que las permitan crecer, y cuando estos no sean suficientes, optarán por la financiación externa (Chittenden, et al., 1996).

#### *- Recursos humanos y necesidad de profesionalización*

Las empresas familiares son asiduas de proteger a los miembros menos capacitados de la familia, y dependen, mayoritariamente, de los dividendos para poder mantener el nivel de vida de la familia. Esto hace que surjan problemas como la baja cualificación profesional de los directivos y la dificultad para atraer a gerentes competentes, ya que

consideran que es difícil desarrollar una carrera profesional en este tipo de organizaciones.

Con todo esto, la profesionalización se convierte en un reto clave para las empresas familiares si quieren mantener su competitividad en el largo plazo.

3. *Valores directivos*

Una de las ventajas competitivas propias de la empresa familiar es su fuerte cultura, siempre y cuando ayude a la empresa a progresar y a generar unidad entre todos sus miembros.

4. *Responsabilidades sociales*

La empresa familiar cuenta con tres vías para conseguir los objetivos de carácter social que se plantee (Quintana Navío, 2005):

1. Usar instrumentos independientes de la organización (fundaciones)
2. Plantear al consejo de administración la inclusión de la responsabilidad social dentro del modelo estratégico de la compañía.
3. Una combinación de ambas.

Las empresas familiares están notablemente preocupadas por la práctica de acciones socialmente responsables, de hecho, este tipo de organizaciones suelen tratar mejor a sus empleados y tienen más respeto por el medio ambiente, porque consideran que, de no hacerlo, la reputación de la empresa y, por consiguiente, de la familia, está en juego.

Por lo tanto, los miembros de la familia deben incorporar en los objetivos básicos de la empresa su compromiso por contribuir, a través de actuaciones socialmente responsables, al desarrollo del entorno en el que operan.

### **5.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

La estrategia de la empresa sirve para asignar adecuadamente los recursos de los que dispone con el propósito de lograr los objetivos que están relacionados con alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Al existir distintos tipos de empresas familiares, también existen diferentes objetivos y niveles de aversión al riesgo, lo que influye directamente en la estrategia que la empresa va a elegir. En cualquier caso, para implantar la estrategia resulta fundamental la planificación y el control, así como la utilización de los sistemas adecuados.

En cuanto a la creación de ventajas competitivas, se ha de tener en consideración tanto el sector en el que opera la empresa, como las capacidades con las que esta cuenta.

En relación con las empresas familiares, nos gustaría mencionar las peculiaridades de los 3 tipos de estrategias siguientes:

#### **5.3.1. Estrategias de Financiación**

Las decisiones relativas a la financiación, reparto de dividendos, inversión y crecimiento están condicionadas por el interés que tengan los propietarios por conservar el control. Igualmente, la aversión al riesgo de esta modalidad de organizaciones hace que haya una concentración del patrimonio familiar en la empresa.

El objetivo de mantener el citado control unido a la aversión al riesgo hace que, como hemos mencionado con anterioridad, los accionistas se decanten por formas de financiación interna para evitar así la entrada de nuevos socios y para incrementar el endeudamiento. En ambos casos, se está limitando el crecimiento de la empresa al disponer de menos recursos financieros.

Por otro lado, la aversión al riesgo hace que estas compañías descarten proyectos arriesgados y se decanten siempre por otros más seguros, a pesar de que aporten menos valor o sean menos interesantes financieramente hablando.

Es un hecho que las empresas familiares suelen priorizar la autofinanciación, principalmente a través de la reinversión de los beneficios, no obstante, a medida que se incorporan nuevas generaciones, aumentan las peticiones de reparto de dividendos y las posibilidades de retener el beneficio para la autofinanciación se ven limitadas, y, por tanto, también lo hará el crecimiento de la empresa. No obstante, para limitar este efecto negativo, puede acudir a la emisión de acciones sin derecho a voto, lo que le permitirá continuar manejando el control a la vez que obtiene financiación propia.

Por otra parte, también puede optar por la financiación externa, como por ejemplo créditos comerciales o préstamos bancarios, lo cual tiene también ventajas para la empresa como los beneficios fiscales o la reducción de riesgos para el patrimonio personal. Ahora bien, también hay que tener en cuenta los costes financieros que están asociados a este tipo de financiación.

### **5.3.2. Estrategias Competitivas**

La estrategia competitiva consiste en adoptar una posición defendible en el sector de la empresa con el objetivo de enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas de Porter (el poder negociador del cliente, el poder negociador del proveedor, los nuevos competidores potenciales, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores) y poder obtener un rendimiento que sea mayor a la inversión de la organización.

Generalmente, el problema de las estrategias competitivas se basa en conseguir una estrategia en costes y en diferenciación; es decir, producir con costes más bajos que los de la competencia y ofrecer un producto distinto por el que el cliente esté dispuesto a pagar un mayor precio. Uno de los desafíos más importantes para las empresas es alcanzar una alta diferenciación con costes reducidos.

Las empresas familiares cuentan con elementos distintivos como la cercanía con los clientes, la flexibilidad o el compromiso, que favorecen la creación de estrategias de diferenciación. Es habitual que este tipo de empresas desarrollen estrategias en nichos de mercado con el fin de satisfacer las necesidades de clientes fieles.

### **5.3.3. Estrategias Corporativas**

Existen empresas que se dirigen hacia un solo mercado y siguen una estrategia de negocio único. Esta tipología de estrategia es muy habitual, pero muchas empresas familiares tienden a diversificarse; es decir, tienden a vender productos diferentes en mercados diferentes o bien entrar en distintos negocios.

La empresa familiar en sí no se diversifica, sino que a medida que la familia se adentra en nuevos negocios, se van formando nuevas empresas, creándose como resultado grupos familiares agrupados normalmente bajo la forma de un holding familiar. En un holding familiar la familia participa en el capital de la sociedad holding, de la que dependen los diferentes negocios de la familia en forma de filiales.

Entre los motivos por los que se diversifica una empresa podemos destacar los de tipo financiero y los de tipo económico. La diversificación permite repartir el riesgo, así como reducir los costes y establecer sinergias, lo que favorece la supervivencia del negocio.

Otra alternativa disponible es la de expandir sus negocios en el extranjero, sin embargo, esta opción no es habitual en las empresas familiares, que aún no son proclives a crecer a nivel internacional dada su mencionada aversión al riesgo.

Para poner en práctica cualquiera de las estrategias definidas anteriormente, una empresa dispone de tres vías: crecimiento interno, crecimiento externo (fusiones) o adquisiciones y acuerdos. No obstante, para evitar la posible pérdida de control, es más habitual que las empresas familiares crezcan de manera interna, aunque siempre pueden apoyarse en los acuerdos de colaboración que les faciliten el desarrollo de nuevas ventajas competitivas.

#### **5.4. RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES A NIVEL ESTRATÉGICO**

Existen cuatro retos fundamentales que las empresas familiares deben afrontar y que se deben recoger en el trabajo:

1. *El papel que desempeña la familia en la empresa*

Teniendo en cuenta la voluntad de continuidad de la empresa familiar, la familia debe afrontar dos retos fundamentales para lograrlo: la educación y formación de los miembros de la familia y la consecución de relaciones familiares estables (Amat, 2003).

2. *La necesidad de recursos de carácter estratégico*

Además de recursos financieros, la empresa familiar necesita una serie de recursos estratégicos para progresar tales como: marcas reconocidas, cultura corporativa, tecnologías exclusivas o conocimientos comerciales, entre otros (Fernández & Nieto, 2003).

Conseguir todos estos activos implica realizar elevadas inversiones a largo plazo, asumiendo riesgos debido a la incertidumbre y la inexistencia de garantías.

3. *Los procesos de sucesión y el espíritu emprendedor*

Para facilitar la incorporación de las siguientes generaciones a las tareas directivas y su compromiso con la renovación estratégica resulta necesario que (Amat, 2003):

- El antecesor apoye completamente a su sucesor.
- El sucesor tenga la posibilidad de incorporarse implicándose en el proceso de adaptación y renovación estratégica y organizativa antes del traspaso de poder.
- El antecesor admita un posible reajuste directivo, especialmente en el puesto y la importancia que ostenta su equipo de confianza.
- Se lleve a cabo, de forma periódica, una valoración objetiva de la capacidad y el potencial del sucesor.

4. *La estructura de responsabilidades y los sistemas de dirección*

Gallo (2003) establece que la empresa familiar tiene la necesidad de profesionalizar los sistemas de dirección, lo que le permitirá evitar la confusión de la capacidad de dirigir y gestionar de un miembro de la familia con el hecho de que sea propietario, así como alejarse del error de remunerar a los familiares de una forma distinta a la del mercado.

## **5.5. LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Es comúnmente conocido el conflicto de intereses existente entre la propiedad de la empresa y su dirección, y para tratar este tema es necesario tener presente lo siguiente:

1. La propiedad y la dirección de la empresa no coinciden siempre en los mismos grupos de personas (Fama & Jensen, 1983).
2. Los objetivos e intereses de los propietarios y los administradores no concuerdan (Díez de Castro & López, 2001). El objetivo de la dirección, que está basado en el crecimiento, no coincide habitualmente con el del propietario, que se basa en la obtención de beneficios y el reparto de dividendos. Cuando esto ocurre, el nivel de desempeño se desequilibra y puede producirse la pérdida de la visión estratégica común, haciendo que la organización se vuelva más frágil.
3. La propiedad no es siempre el grupo más fuerte de la empresa. El logro de los objetivos está directamente relacionado con el poder de negociación que tenga un determinado grupo dentro de la organización empresarial.

Independientemente de la relación existente entre la propiedad y el directivo, las tareas a desarrollar por la dirección de la empresa familiar resultan esenciales para el correcto desarrollo de la organización.

Es importante que esas tareas sean llevadas a cabo por personas:

1. Informadas de la problemática empresarial.
2. Acostumbradas al uso de modelos, métodos, técnicas de dirección y gestión y todos los recursos necesarios para el buen gobierno de las diversas circunstancias que el devenir empresarial deparará con absoluta seguridad. Es decir, resulta esencial contar con buenos profesionales (Schwass, 2005).

### ***5.5.1. Dirección por directivos familiares***

Entre las ventajas de la dirección por directivos familiares podemos destacar las siguientes:

Al tratarse de su propia empresa y ser su patrimonio el que está en juego, los directivos familiares manifiestan un mayor grado de interés y responsabilidad. Además, el directivo familiar se regirá más estrictamente por la política general de la empresa, pues tiene un mayor nivel de aceptación de los objetivos fijados por esta última.

Igualmente, el directivo familiar encajará mejor en la organización puesto que dispone de más información sobre cómo funciona esta, de la misma manera que su nivel de lealtad será superior, resultando difícil que actúe en contra de su propia empresa, y, por consiguiente, de sus propios intereses.

Finalmente, cabe destacar que, al ser el líder, se convertirá en el referente y ejemplo a seguir de todas las personas que trabajan en la organización.

Por su parte, entre los inconvenientes en la elección de un familiar destacamos los que se enumeran a continuación:

Los directivos no familiares que trabajan en la compañía pueden verse desmotivados al sentir que las posibilidades de desarrollar su carrera profesional dentro de la organización son limitadas. De hecho, con carácter general se tiende a favorecer a los miembros de la familia, lo que alimenta esa creencia expresada anteriormente relativa a la imposibilidad de promoción por parte de los empleados ajenos a la familia.

Además, en una empresa familiar en la que se mezclan los ámbitos familiar y empresarial, a veces resulta complicado separar los intereses, dando lugar a conflictos. También son habituales los resentimientos y envidias entre los miembros de la organización que se derivan de una especie de competición entre ellos por alcanzar los puestos directivos.

Por último, cuando el directivo es familiar suele resultar más complejo y lento el abandono por su parte de su puesto de trabajo a pesar de no cumplir con la adecuada gestión del negocio.

### 5.5.2. Dirección por directivos no familiares

Resulta habitual la necesidad de incorporar a la empresa familiar profesionales externos, puesto que es difícil encontrar en el seno familiar todo el talento necesario para cubrir los puestos clave de la organización (Tapies, 2019).

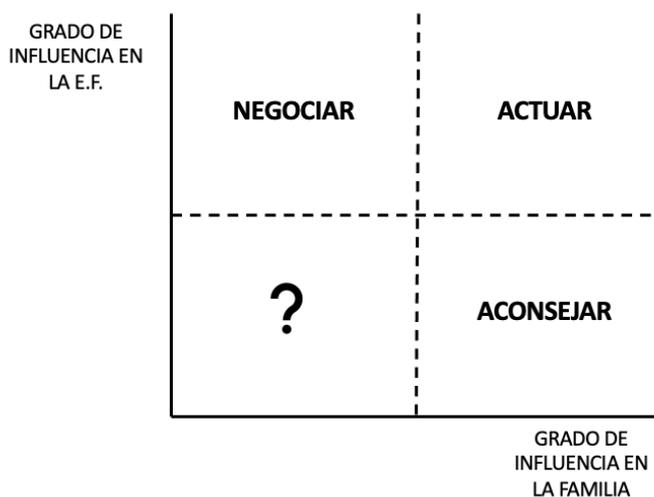
Una solución para minimizar los efectos negativos de la dirección exclusiva por directivos familiares puede ser la cesión de parte de la gestión de la empresa a un equipo de directivos profesionales ajeno a la familia. Este equipo debe ser elegido mediante consenso por los miembros de la familia, y resulta esencial que se marquen las tareas a desarrollar por cada uno, de manera que se distingan los subsistemas familia y empresa.

Cuando se incorpora un directivo externo a la empresa familiar, se deben tener en cuenta una serie de aspectos entre los que destacan que comparta la visión, misión y valores de la compañía, que sea un profesional de la dirección y que conozca y entienda a la familia, su forma de trabajar, sus objetivos, etc. (Tapies, 2019).

Además, también debe saber adaptarse al cambio, así como mediar los conflictos familiares que puedan surgir. Igualmente, el profesional no deberá hacer uso de su influencia para introducir culturas o estilos de dirección que disipen de los habituales de la empresa (Mozo, 2006).

En el gráfico que se muestra a continuación, se observa que el directivo no familiar únicamente tendrá la capacidad de actuar cuando tenga simultáneamente un alto grado de influencia en la empresa familiar y en la familia. De lo contrario, solo podrá o bien negociar, o bien aconsejar.

Gráfico 5.5.2.1: Capacidades del directivo no familiar en función de su grado de influencia.



Fuente: elaboración propia, a partir de Miguel Ángel Gallo.

Por su parte, la familia debe tener la capacidad de confiar en profesionales ajenos a la compañía. Además, ha de ser transparente y sincera con todas las cuestiones que puedan afectar tanto directa como indirectamente al directivo, pues resulta esencial transmitir un sentimiento de inclusión en la familia, ya que es el binomio de lealtad y confianza el que une al profesional con la misma (Tapies, 2019).

No obstante, a parte de los efectos positivos que tiene la consideración del directivo como uno más de la familia (entre los que se encuentra el fomento de la lealtad), también pueden presentarse problemas, por lo que es importante marcar los límites que no deben sobrepasarse de cara a evitar los malentendidos y tener una grata convivencia (Tapies, 2019).

En resumen, las empresas y los directivos han de comprobar la similitud de sus habilidades, estilos y culturas con el objetivo de saber si son compatibles para convivir y para empoderarse mutuamente.

## **6. ÓRGANOS DE GOBIERNO**

El aspecto clave que distingue la gestión de una empresa familiar de la de otro tipo de organización radica en la manera en que se toman las decisiones a través de sus órganos de gobierno. Cada subgrupo que integra la organización tiene sus propios objetivos e intereses, por lo que, de cara a garantizar su correcta convivencia, así como la supervivencia de la empresa, resulta esencial separar los órganos de gobierno del ámbito familiar y los del ámbito empresarial.

Aunque no exista una fórmula estándar, todas las empresas de carácter familiar suelen contar con cuatro órganos de gobierno esenciales: el Consejo Familiar, el Consejo de Administración, la Junta General de Accionistas y la Asamblea Familiar.

### **6.1. CONSEJO DE FAMILIA**

El Consejo Familiar se caracteriza por impulsar la profesionalización de las familias empresarias, haciendo hincapié fundamentalmente en aquellas organizaciones que están sufriendo el cambio de primera a segunda generación. A través de este órgano, las familias toman decisiones relativas a la planificación del futuro de la empresa, la sucesión del liderazgo o la resolución de problemas relacionados con la propiedad. No obstante, su finalidad primordial es velar por la unidad familiar, lo que permitirá superar más fácilmente los problemas que se presenten a lo largo de la trayectoria de la empresa (Pavón, s.f.).

Con carácter general, el Consejo de Familia está compuesto por miembros de la familia sean o no accionistas de la empresa. Los miembros que componen este órgano suelen ser escogidos por la asamblea familiar y podemos destacar entre sus principales funciones las siguientes (Galve, 2002):

- Administrar, actualizar y reformar el protocolo familiar.
- Proponer a los candidatos para pertenecer al consejo de administración.
- Dirigir e impulsar el proceso de sucesión.
- Actuar como el medio de comunicación entre la familia y el consejo de administración de la organización.
- Defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajan en la empresa, independientemente de que sean propietarios o no de la misma.

Por otro lado, cabe destacar que es recomendable que esté integrado por no más de nueve miembros, aunque lo óptimo serían cuatro o cinco. Además, no existe un número

de reuniones que deban realizarse obligatoriamente, pero se aconseja que sean cada dos o tres meses (Pavón, s.f.).

## **6.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Es el máximo órgano de gobierno de la empresa, que se encarga de la representación, gestión y administración de la organización. Entre sus principales funciones podemos destacar las siguientes (Galve, 2002):

- Garantizar la sucesión de la alta dirección.
- Participar en el diseño de las políticas y estrategias de la empresa, así como supervisar su puesta en práctica.
- Identificar los principales riesgos de la compañía.
- Controlar la gestión y evaluación de los directivos.
- Determinar las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.

En cuanto a su composición y estructura, se sugiere que debe estar formado por un número de miembros entre seis y nueve. Además, habitualmente se recomienda que este órgano esté compuesto por personas que sean ajenas a la familia, ya que eso permitirá adquirir nuevos conocimientos y experiencias de profesionales que no tienen intereses en la empresa. Igualmente, también hay que mencionar que todos los miembros deben estar sujetos a una evaluación de manera que su permanencia en la empresa no esté garantizada de por vida (Galve, 2002).

Finalmente, hay que destacar que el Consejo de Administración resulta útil cuando la organización adquiere un tamaño importante, sin embargo, cuando se trata de una compañía reducida y sencilla las empresas familiares son reacias a implementarlo.

## **6.3. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

Según el artículo 159 de la Ley de Sociedades de Capital, la Junta General de Accionistas es el órgano integrado por todos los socios de la empresa y el que decide en nombre de la mayoría de los socios sobre los temas que se enumeran a continuación (González, s.f.):

- Aprobación de las cuentas anuales, aplicación de resultados y aprobación de la gestión social.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumentos y reducciones de capital social.
- Transformación, fusión, escisión o cesión global de activo y pasivo y el traslado de domicilio al extranjero.
- Nombramiento y cese de administradores.
- Disolución de la sociedad.
- Supresión o limitación del derecho de suscripción preferente y de asunción preferente.
- Adquisición, enajenación o 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.
- Aprobación del balance final de liquidación.
- Cualesquiera otros asuntos que determinen la ley o los estatutos.

En función del tipo de asunto que se vaya a abordar en la junta, la Ley de Sociedades de Capital establece dos tipos de juntas generales: la ordinaria y la extraordinaria. La primera es la regulada por el art. 164 LSC, y es la que, obligatoriamente, debe reunirse dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio para aprobar la gestión social, las cuentas anuales del ejercicio anterior y decidir acerca de la aplicación del resultado, de manera que toda junta que no sea prevista en el citado artículo tendrá la consideración de extraordinaria. Por otro lado, los administradores de la sociedad son los encargados de convocar la junta, y deben hacerlo no solo cuando sea necesario y en las fechas establecidas legal y estatutariamente, sino también cuando lo soliciten uno o varios socios que representen, al menos, el 5% del capital social (González, s.f.).

#### **6.4. ASAMBLEA FAMILIAR**

La Junta o Asamblea Familiar es el órgano que equivale a la junta de accionistas de la empresa, pero en el ámbito familiar. En ella se reúne toda la familia habitualmente de manera anual y su principal objetivo es reforzar la unión familiar.

A continuación, se enumeran las principales funciones de este órgano de gobierno (Gasco, et al., 2005):

- Comunica y promueve la visión familiar y empresarial.
- Transmite el proyecto empresarial.
- Informa sobre la marcha de la empresa.
- Brinda la oportunidad a todos los integrantes de la familia (trabajen o no en la empresa) para que muestren sus ideas y opiniones y manifiesten sus posibles disconformidades.
- Encauza toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales.
- Plantea temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser desarrollados por el Consejo de Familia.
- Debate y ratifica las propuestas del Consejo de Familia acerca del patrimonio familiar, el protocolo, el cambio generacional, los planes de liquidez y la resolución de conflictos.

Cuando se trata de una empresa de tercera y siguientes generaciones (consorcio de primos), resulta esencial contar con la asamblea puesto que minorará los conflictos que surgen como consecuencia de la coexistencia de varias ramas familiares y la discrepancia entre sus intereses (Galve, 2002).

### **7. EL PROTOCOLO FAMILIAR**

Conseguir que una empresa sobreviva al traspaso generacional implica tener una correcta planificación, de esta manera, el protocolo familiar constituye un elemento clave (aunque voluntario) para su exitosa consecución. Es desarrollado por la propia familia y fomenta la unidad de esta puesto que permite identificar los conflictos y solventarlos de forma óptima. Actualmente, cada vez son más las empresas que consideran esencial su implementación puesto que regula y facilita el proceso de sucesión.

Para Amat (2003), el protocolo familiar es un estatus familiar, unas reglas de juego. Por otro lado, Herreros, Calaf y Rovira (2001) lo definen como una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como objetivo principal asegurar la continuidad de esta, sin perjudicar la convivencia de la familia. Por último, Sánchez-Crespo, Sánchez y Beliver (2002) mantienen que se trata

de un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de esta, así como las relaciones tanto económicas como profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con el objetivo de darles continuidad a través de las posteriores generaciones familiares.

Según Camisón & Viciano (2015) entre sus principales características podemos destacar las que se enumeran a continuación:

- Es un documento escrito que refleja acuerdos entre las partes.
- Es un acuerdo de naturaleza jurídica compleja, puesto que contiene contratos, capitulaciones matrimoniales y estatutos sociales.
- Se trata de un contrato normativo, ya que establece el régimen general por el que se tiene que regir la empresa.
- Es un documento elaborado a medida, es decir, no existe un modelo específico, sino que se diseña de acuerdo con las necesidades de cada empresa.
- Es un instrumento que fomenta la unidad, la conciliación y el equilibrio entre las cuestiones empresariales y familiares.
- Es un paso crucial para asegurar la continuidad de la compañía.

Como ya hemos mencionado, el protocolo familiar tiene como objetivo fundamental garantizar la continuidad de la organización y facilitar su desarrollo económico. No obstante, podemos destacar que también busca mantener la cohesión familiar, evitar conflictos, definir los objetivos de la compañía a largo plazo, así como establecer el perfil de las personas de la familia que van a gestionar la empresa. Su elaboración suele llevarse a cabo cuando se inicia la planificación estratégica, y se recomienda que se realice en épocas de unidad familiar y de ausencia de conflictos. Además, para su aprobación resulta conveniente que todos los miembros lo acepten de forma voluntaria, pues de lo contrario, podrán surgir conflictos en el futuro.

En cuanto a los temas que aborda, debido a que se trata de un documento de carácter voluntario y que debe adaptarse a las peculiaridades de cada empresa, no existe un formato de contenido único, no obstante, su estructura más habitual suele ser la siguiente (Soto, 2019):

- Ámbito del protocolo. Empresa, bienes y personas afectadas por el mismo.
- Misión y valores de la familia.
- Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización y de la familia.
- Criterios a seguir para eludir la confusión del patrimonio empresarial con el familiar.
- Reglas y principios a seguir en la contratación, evaluación y remuneración de los familiares que trabajan en la organización.
- Situación accionarial. Reparto del capital, y pautas a seguir en la transmisión y valoración de las acciones o participaciones sociales de la empresa.
- Política de dividendos de la sociedad.
- Papel que juega la familia y contribución de esta a la comunidad social.
- Definición del código ético y del comportamiento derivado, tanto por los miembros de la familia como por los integrantes de la compañía.

## 8. CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo Fin de Grado, hemos estudiado la empresa familiar, lo que nos ha permitido conocer cómo funciona esta tipología de empresa que cada vez está adquiriendo una mayor relevancia. Gracias a los distintos puntos que hemos ido analizando a lo largo del presente trabajo, podemos extraer una serie de conclusiones.

En primer lugar, hemos observado que la conceptualización de la empresa familiar no ha logrado un punto de consenso, pues son múltiples los autores que sostienen distintas definiciones para referirse a ella. Sin embargo, sí podemos concluir que la empresa familiar es un sistema que está integrado por la familia, la empresa y la propiedad, algo que nos ha ayudado a comprender el modelo de los tres círculos puesto que nos permite conocer qué posición ocupan los distintos integrantes de la organización.

En segundo lugar, también hemos sido conscientes de la importancia que tienen las empresas familiares para la economía de cualquier país, puesto que son las principales generadoras de empleo y riqueza. Como ya hemos mencionado, según el Instituto de Empresa Familiar, en España se estima que las empresas familiares suponen casi un 90% del tejido empresarial. De la misma forma, el análisis realizado nos ha permitido quitarnos de la cabeza la idea de que las empresas familiares son compañías de reducido tamaño y escaso valor, pues sin ir más lejos, en la bolsa española cotizan grandes empresas familiares de carácter multinacional como Inditex o Ferrovial.

Por otro lado, y respecto a la dirección de este tipo de empresas, hemos estudiado sus características estratégicas y hemos observado que existen distintos tipos de estrategias que son escogidas en función de los objetivos propios de cada organización y de sus niveles de aversión al riesgo. No obstante, uno de los aspectos más destacables de este apartado es el de la dirección por directivos familiares y no familiares, donde hemos comprobado que resulta indispensable contar con profesionales ajenos a la compañía que potencien las ventajas competitivas de esta.

Igualmente, también hemos observado que en esta modalidad de empresa es necesario contar con órganos de gobierno en los que se separe el ámbito familiar y el empresarial para evitar conflictos. Hemos analizado los cuatro órganos de gobierno básicos con los que cuentan la mayoría de las empresas familiares, que son: el Consejo Familiar, el Consejo de Administración, la Junta General de Accionistas y la Asamblea Familiar. Estos órganos facilitarán la toma de decisiones dentro de la organización y permitirán una armoniosa convivencia a pesar de la diferencia de intereses existente entre los distintos subgrupos que la integran.

Finalmente, este trabajo también nos ha permitido conocer los numerosos retos a los que se enfrentan las empresas familiares a lo largo de su vida, siendo la sucesión el principal. Esta constituye el mayor punto crítico al que hacen frente este tipo de organizaciones, por lo que deben planificar correctamente el traspaso generacional y apoyarse en instrumentos que lo faciliten. De esta manera, hemos estudiado el protocolo familiar, pues constituye un elemento clave para conservar la unidad familiar y sobrevivir al cambio generacional. Al ser desarrollado por la propia familia, se adapta a esta y representa muy bien sus valores, de manera que facilita la identificación y resolución de conflictos en la organización.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Amat, J., 2003. *La continuidad de la empresa familiar*. 3ª edición ed. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Anon., s.f. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar de cara a su internacionalización. *EAE Business School*. [En línea] Available at: <https://www.eaeprogramas.es/blog/internacionalizacion/fortalezas-y-debilidades-de-la-empresa-familiar-de-cara-su-internacionalizacion> [Último acceso: 29 enero 2021].

*Instituto de la Empresa Familiar*. [En línea] Available at: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/> [Último acceso: 28 enero 2021].

Araya, L., 2017. Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*, 11(1), pp. 23-34.

Astrachan, J. H. & Shanker, M. C., 1996. Myths and Realities: Family Business Contribution to the US Economy: A framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), pp. 107-123.

Astrachan, J. H. & Smyrnios, K. X., 2002. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), p. 46.

Camisón, C. & Viciano, J., 2015. *Dirección, organización del gobierno y propiedad de la empresa familiar*. Valencia: Tirant.

Carlock, R. & Ward, J., 2003. *La planificación estratégica de la familia empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. Deusto: Ediciones Deusto.

Casillas, J. C., Díaz, M. d. C., Rus, S. I. & Vázquez, A., 2005. *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. 1ª edición ed. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.

Chittenden, F., Hall, G. & Hutchinson, P., 1996. Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigation. *Small Business Economics*, 8(1), pp. 59-67.

Davis, J. & Tagiuri, R., 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), pp. 199-208.

Díez de Castro, L. T. & López, J., 2001. *Dirección Financiera: planificación, gestión y control*. Madrid: Pearson Educación.

Dodero, S., 2002. El ciclo de vida de las empresas familiares. *Temas de Management*.

Fainsod, J., 2018. Modelo de los tres círculos. *Consultores OC*. [En línea] Available at: <https://consultoresoc.com.mx/2018/09/03/modelo-de-los-3-circulos/> [Último acceso: 29 enero 2021].

Fama, E. & Jensen, M., 1983. Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), pp. 301-325.

Fernández, M. Z. & Nieto, M. J., 2003. Iniciativas internacionales de la empresa familiar. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, Issue 39, pp. 68-76.

Gallo, M. Á., 1995. *Empresa familiar texto y casos*. Barcelona: Praxis Editorial.

Gallo, M. Á., 2003. Preservando el espíritu emprendedor en la empresa familiar: estructuras, sistemas de dirección y órganos de gobierno que facilitan la iniciativa emprendedora. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, Issue 39, pp. 7-20.

Galve, C., 2002. Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, Issue 50, pp. 158-181.

Gasco, C., Segurado, J. L. & Quintana, J., 2005. Guía. Buen Gobierno en la Empresa Familiar. *ehu.eus*. [En línea] Available at: [https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60](https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60) [Último acceso: 27 junio 2021].

Geeraerts, G., 1984. The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), pp. 232-237.

Gibb Dyer, W. & Handler, W., 1994. Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), pp. 71-83.

González, A., s.f. La Junta General de Accionistas. Clases y Convocatoria I. *creaciondempresas.es*. [En línea] Available at: [https://www.creaciondempresas.es/crea-tu-empresa/caracteristicas-sociedades-mercantiles/sociedad-anonima/la-junta-general-de-accionistas-clases-y-convocatoria-i/#Competencias\\_de\\_la\\_junta\\_general\\_de\\_accionistas](https://www.creaciondempresas.es/crea-tu-empresa/caracteristicas-sociedades-mercantiles/sociedad-anonima/la-junta-general-de-accionistas-clases-y-convocatoria-i/#Competencias_de_la_junta_general_de_accionistas) [Último acceso: 27 junio 2021].

Herreros, J., Calaf, X. & Rovira, A., 2001. *Manual de la Empresa Familiar*. Madrid: Cuatrecasas.

Leach, P., 2014. *La empresa familiar*. s.l.:Granica.

López, A., 2017. Empresa familiar: convirtiendo debilidades en fortalezas. *Neuroning.net*. [En línea] Available at: <http://www.neuroning.net/empresa-familiar/> [Último acceso: 29 enero 2021].

Mozo, E., 2006. Directivos no familiares en las empresas familiares: el éxito de una vocación compartida. *Empresa Familiar IESE*. [En línea] Available at: <https://empresafamiliar.iese.edu/2013/07/15/directivos-no-familiares-en-las-empresas-familiares-el-exito-de-una-vocacion-compartida/> [Último acceso: 4 abril 2021].

Neubauer, F., Lank, A. G. & Ward, J. L., 1999. *La empresa familiar cómo dirigirla para que perdure*. Deusto: Ediciones Deusto.

Pavón, M., s.f. Profesionalizar la empresa familiar (parte 3): los órganos de gobierno y gestión. *LaEmpresaFamiliar.com*. [En línea] Available at: <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/profesionalizar-la-empresa-familiar-parte-3-los-organos-de-gobierno-y-gestion/> [Último acceso: 27 junio 2021].

Quintana Navío, J., 2005. *Responsabilidad social en las empresas familiares*. Madrid: Forética.

Sánchez, A., Sánchez, A. M. & Beliver, A., 2002. *La empresa familiar manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y su continuidad..* Deusto: Ediciones Deusto.

Schwass, J., 2005. *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*. 1ª edición ed. London: Palgrave Macmillan.

Soto, M., 2019. *Protocolo familiar*. s.l.:IMCP.

Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S. & Hernández, C. A., 2020. La empresa familiar: evolución teórica de su conceptualización.. *Folletos Gerenciales*, 14(2), pp. 94-107.

Tapies, J., 2011. Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, Issue 32, pp. 12-25.

Tapies, J., 2019. El reto de ser directivo no familiar en la empresa familiar. *Blog IESE*. [En línea] Available at: <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2019/ser-directivo-no-familiar/> [Último acceso: 4 abril 2021].

Ward, J., 1988. The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), pp. 101-220.

Ward, J., 2006. *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.