



**GRADO EN ECONOMIA
2021/2022**

TRABAJO FIN DE GRADO

**LA DIRECCIÓN Y SUCESIÓN EN LA
EMPRESA FAMILIAR**

**THE DIRECTION AND SUCCESSION OF A
FAMILY-OWNED BUSINESS**

Carlos Revert Penadés

Adela Sanchez Santos

FECHA **Febrero**

Contenido

1. Resumen.....	2
2. Abstract.....	2
3. Introducción	3
4. La naturaleza de la empresa familiar.....	4
5. Definición	5
6. Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....	7
7. El Modelo de los Tres Círculos.....	8
LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	11
8. El gobierno corporativo	11
8.1. Definición	11
8.2. Elementos que conforman el Gobierno Corporativo	11
9. Roles en la dirección de la empresa familiar y su problemática.....	13
LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	14
10. Introducción.....	14
11. Roles en el proceso de sucesión.....	16
12. El protocolo familiar.....	18
13. Conclusión	19
Referencias	21

1. Resumen

En el presente trabajo se analiza el fenómeno de la dirección y sucesión en las empresas familiares, cuáles son sus particularidades con respecto a las empresas no familiares, y los principales factores que les afectan. Además, se ha hecho un breve análisis del concepto de la empresa familiar, y como el mismo ha ido evolucionando con el tiempo, así como de las principales ventajas e inconvenientes que son específicos de este tipo de empresas. En cuanto a los modelos que explican la realidad de la empresa familiar, el trabajo presenta las principales características del Modelo de los Tres Círculos, al entender que es uno de los más claros a la hora de explicar la existencia de las tres realidades que conforman una empresa familiar: la familia, la propiedad y la empresa y las relaciones que se establecen entre ellas.

Existe un interés creciente por el fenómeno de la empresa familiar. En este sentido es creciente el número de investigaciones y académicos que hablan acerca de la misma, sus características peculiares, y la problemática específica a la que se enfrentan. A primera vista, se puede intuir de qué se trata, pero la dificultad se encuentra en la manera de gestionar, dirigir y realizar la sucesión de ésta, a medida que transcurren los años y al confluir dos realidades muy distintas: la familia y la empresa.

En las empresas familiares es necesario contar con un buen sistema de gobierno corporativo que facilite el proceso de toma de decisiones por lo que se presentan las cuatro instituciones más relevantes: el Consejo Familiar, el Consejo de Administración, la Junta General de Accionistas y la Asamblea Familiar. Se verán sus principales características, y funciones. Por último, se hace un análisis del proceso de sucesión en la empresa familiar, y los diferentes roles que los miembros de la familia empresaria juegan en él. En este sentido se presenta el protocolo familiar como una de las herramientas que pueden ayudar en este proceso de transición tan difícil para la empresa y que en muchos casos puede suponer su desaparición, como así lo establecen las altas tasas de mortandad de las empresas familiares a partir de la segunda generación.

2. Abstract

In the present work, the phenomenon of management and succession in family businesses is analyzed, the characteristics are its particularities with respect to non-family businesses, and the main factors that happen to them. In addition, a brief analysis of the concept of the family business has been made, and how it has evolved over time, as well as the main advantages and disadvantages that are specific to this type of company. Regarding the models that explain the reality of the family business, the work presents the main characteristics of the Three Circles Model, understanding that it is one of the clearest when it comes to explaining the existence of the three realities that make up a family business: the family, the property and the company and the relationships that are strengthened between them.

There is a growing interest in the phenomenon of the family business. In this sense, the number of investigations and academics who talk about it, its peculiar characteristics, and the specific problems they face is growing. At first glance, you can guess what it is about, but the difficulty lies in the way of managing, directing and carrying out its succession, as the years go by and when two very different realities come together: the family and the company.

In family businesses, it is necessary to have a good corporate governance system that facilitates the decision-making process, which is why the four most relevant institutions are presented: the Family Council, the Board of Directors, the General Meeting of

Shareholders and the Assembly. Family. Its main characteristics and functions will be seen. Finally, an analysis is made of the succession process in the family business, and the different roles that the members of the business family play in it. In this sense, the family protocol is presented as one of the tools that can help in this transition process that is so difficult for the company and that in many cases can lead to its disappearance, as established by the high mortality rates of family businesses from the second generation.

3. Introducción

A lo largo de los años el estudio sobre las empresas familiares ha sido objeto de análisis por numerosos autores (Martos 2003) que han tratado de definir aspectos como ¿Qué es una empresa familiar? ¿Qué es lo fundamental a la hora de dirigir la empresa familiar? o los problemas que habitualmente se encuentran, especialmente en el proceso de sucesión de ésta. Cuando tratamos de conseguir una aproximación a su concepto, se han encontrado un sinfín de definiciones, debido a que las decisiones tienen un carácter familiar y dentro de la misma familia pueden existir conflictos internos, debidos a la diversidad de pensamiento.

Además, se ha analizado cómo las empresas continúan siendo operativas con el transcurso de los años. La complicada dinámica que existe entre los miembros de la familia no solo influye en el desempeño del negocio, sino también en su crecimiento, cambio y transición a lo largo del tiempo. En una empresa donde la propiedad está en manos de un grupo familiar surgen infinitud de problemas que empresas no familiares no tienen y a los que nunca se enfrentarán. La continuidad de una empresa que no tiene carácter familiar se basa en lo rentable que sea, es decir, generar beneficios en una actividad cuando se recupera la inversión inicial.

Los problemas relacionados con las relaciones familiares se han identificado como la principal amenaza que influye en el crecimiento, el éxito y la supervivencia de este tipo de negocios. Sin embargo, no solo los miembros de la familia influyen en el éxito de la empresa familiar, sino también los miembros no familiares. Se observa que es importante que los miembros de la familia y los que no lo son trabajen juntos para que la empresa familiar continúe y crezca.

Para ello, la empresa debe de contar con una estructura de dirección claramente definida y profesionalizada, es decir cada miembro debe de saber cuál es su papel dentro de la empresa. La empresa debe disponer de un sistema de gobierno corporativo claro, donde cada elemento del mismo realice su función dentro de la propia empresa y cada miembro sepa muy bien cuál es su posición en el mismo.

Además, la empresa familiar debe contar con un plan de sucesión. Esta sucesión es uno de los problemas fundamentales que tiene cualquier empresa familiar, de hecho, es una de las razones de la alta mortalidad que hay en las empresas familiares. Según las estadísticas solo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación y el 15% sobrevive hasta la tercera generación (Kets de Vries, 1993). Por eso hay que analizar cuál es el motivo de esta alta mortalidad, y saber si tiene alguna posible solución. Cada vez es más habitual que las empresas familiares tengan un protocolo familiar en el que se escriben las bases y reglas de actuación, por eso, dejar claro las decisiones y reglas que se quieren conseguir o mantener, es una tarea que ha de quedar reflejada y que los miembros de la familia estén de acuerdo para evitar posibles conflictos en el futuro.

En cuanto a la estructura del trabajo, primero se definirá qué es la empresa familiar, las ventajas y desventajas de éstas, y explicaré el modelo de los 3 círculos. A continuación,

hablaré de cómo está compuesto el órgano de dirección de la empresa, trataré de definirlo y comentar los elementos que lo componen y los roles que desempeñan. Para concluir, trataré la sucesión en la empresa familiar, explicando que es el protocolo familiar y los roles que los diferentes miembros de la empresa asumen en este proceso tan crucial para la supervivencia de la empresa.

LA EMPRESA FAMILIAR

4. La naturaleza de la empresa familiar

Hoy en día cuando hablamos de una empresa familiar, la primera impresión que tenemos es la de una empresa donde los dirigentes pertenecen al mismo núcleo familiar y que en general tiene un reducido tamaño. Se estima que en España hay 1,1 millones de empresas familiares, el 89% sobre el total de las empresas, según las cifras del Instituto de la Empresa Familiar. Este dato las convierte en un generador de empleo muy importante en España. En la misma línea está su contribución al PIB español, que oscila alrededor del 60% del mismo.

Según (Abreu, 2005), descubrir el modo cómo ha ido adquiriendo forma, la institución que hoy en día conocemos como empresa familiar es un tanto difícil, debido a que esta organización es el resultado de muchos factores que no son fácilmente aislables. Sin embargo, se puede afirmar que fue creada para cubrir la necesidad de hacer fácil un intercambio de bienes y servicios mediante el esfuerzo conjunto donde la propiedad estaba en manos de una familia.

“Las empresas familiares posiblemente sean, las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad. Su origen más lejano está inscrito en el seno de la familia ya que los procesos productivos, distributivos, y asignativos fueron inicialmente una actividad familiar. El intercambio que se producía al canjear un producto por oro originado en el seno de la familia ha trascendido en el tiempo hacia otras esferas sociales, produciéndose así el camino para el crecimiento cada vez mayor de las empresas” (Abreu, 2005). Según este autor, es cierto que ha ido evolucionando en el tiempo el concepto de empresa, pero si nos paramos a pensar, es muy probable que las primeras empresas estuvieran formadas por el conjunto de la familia, ya que los hijos eran la principal fuente de trabajo de muchas familias. Cuando el dueño del negocio fallecía, los hijos eran los que se encargaban de seguir con el negocio. No había muchas soluciones frente a este problema, así que, si no se transfería el negocio, se perdía y otro, veía oportunidad para cubrir esa necesidad en el mercado. Esto ha ido evolucionando, y han surgido formas de transferir ese negocio en el caso de que un familiar no quiera hacerse cargo, ya sea vendiéndolo, o poniendo a un encargado para que se encargue de llevar el negocio, sin tener la propiedad de este.

Algunos ejemplos de grandes empresas familiares que han surgido a lo largo de los años y algunos todavía continúan funcionando son:

- La empresa Codorníu, fundada en Cataluña en 1551. Eran propietarios de viñas y aperos que se dedicaban a la elaboración de vino. Fue en 1872 cuando elaboran su primera botella de cava y reorientan el rumbo del negocio familiar introduciendo la elaboración de cava en su actividad productiva. En la actualidad, 136 años después, la familia Codorníu continúa su actividad y es considerada una de las empresas más antiguas de España.
- La empresa Osborne, fundada a finales del siglo XVIII en Cadiz, donde un joven comerciante inglés adquiere varias bodegas y comercializa vinos con

Denominación de Origen. La empresa familiar actualmente se encuentra en la sexta generación y comercializa en más de 75 países.

- La familia Du Pont, donde el economista Pierre Samuel du Pont llega a Estados Unidos huyendo de la Revolución Francesa y funda la compañía a finales del siglo XVIII. La compañía fue la proveedora de pólvora del Gobierno de Estados Unidos y creó un monopolio en el mercado de la dinamita. La familia ha contribuido con grandes avances en este campo a lo largo de la historia. A principios del s. XX cuando surgieron las leyes antimonopolio, tuvo que dividir líneas de negocio y desarrolló materiales de uso cotidiano tan conocidos como el Neopreno, el Nylon, la Lycra, el Vespel y muchos más. Actualmente la empresa ha desarrollado nuevas líneas de producto en negocios como los biomateriales o las energías renovables.
- La empresa Torres, es una familia de viticultores cuyos orígenes se remontan al 1678. La empresa es fundada por los hermanos Torres en 1870, construyendo su primera bodega en Cataluña. La empresa se encuentra actualmente en la quinta generación, dedicándose a la misma actividad económica.
- La familia Morgan (J.P Morgan), tiene su origen a finales del siglo XIX, su fundador John Pierpont Morgan fundó la empresa financiera, fue clave para Estados Unidos ya que, salvo la economía de éste, vendiendo bonos y comprando oro, para evitar el hundimiento de las reservas nacionales.
- La familia Rockefeller, esta familia también empieza a finales del siglo XIX, gracias a la industria petrolera. El fundador fue John D. Rockefeller, y creó una dinastía fuerte, ya que actualmente la familia sigue teniendo una inmensa fortuna tanto en el mundo financiero, como en la construcción o minería, entre otros sectores.
- La familia Ortega, Amancio Ortega en 1963 empieza el imperio que todavía está en crecimiento en el sector de la moda. Aún se encuentra en la 1ª generación y parece que empieza a aparecer la transición del negocio, ya que sus hijos forman parte del negocio.

Estos son solo algunos ejemplos de muchos, de cómo las empresas perpetúan o tienen idea de continuar los negocios mediante sucesiones familiares. En las últimas décadas, numerosos académicos e investigadores de las empresas familiares les han llamado la atención estos aspectos, convirtiéndose en tema de numerosas investigaciones, donde aparecen tópicos referidos a su evolución, continuidad, sucesión, relaciones de la familia, empresa y propiedad, entre otros.

5. Definición

En general, se acepta que la participación de la familia en la empresa hace que sea de carácter familiar. A lo largo del tiempo se ha tratado de definir la EF y no se ha llegado a una definición clara, ya que, dependiendo del enfoque se puede definir de diferente forma. Manuel Carlos Vallejo Martos en su tesis para la Universidad de Jaén (Martos, 2003), recoge una serie de definiciones que han dado diferentes autores a lo largo de la historia y son claves para entender qué y por qué se le denomina empresa familiar.

La dirección v sucesión en la empresa familiar

<i>Donnelley (1964)</i>	Una empresa, es familiar cuando ésta, ha sido claramente identificada con al menos dos generaciones familiares, resultando de este vínculo una mutua influencia entre la política de la compañía y los intereses y objetivos de la familia.
<i>Barry (1975)</i>	Aquella que en la práctica está controlada por los miembros de una familia.
<i>Davis (1983)</i>	El resultado de la interacción de dos tipos de organizaciones, la familia y la empresa, siendo esta interrelación además el origen de la unicidad de su carácter.
<i>Beckhard y dyer (1983)</i>	Conjunto de elementos con entidad propia: la empresa, la familia, el fundador y órganos vinculantes como el consejo de dirección
<i>Davis y Taguiri (1985)</i>	Aquella en la que dos o más miembros de una familia influyen en la dirección del negocio.
<i>Churchill y Hatten (1987)</i>	Responde al hecho de que un miembro joven de la familia asuma el control del negocio familiar de las manos de sus ascendentes.
<i>Lansberg y otros (1988)</i>	La definen como un negocio en el que los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad.
<i>Ward (1990)</i>	Influida por dos o más familias.
<i>Dreux (1990)</i>	Controlada por una o más familias, entendiendo el control como un grado de influencia en el gobierno de la organización, suficiente para influir sustancialmente en las acciones de la empresa.
<i>Handler (1990)</i>	Las empresas familiares son únicas en estructura y propósito debido a que hay miembros de la familia implicados en la empresa y existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria.
<i>Donckels y Fröhlich (1991)</i>	Entienden que es aquella en la que los miembros de una misma familia poseen al menos el 60% del patrimonio;
<i>Sharma y otros (1997)</i>	La definen como aquella gobernada o dirigida sobre la base de una potencial transferencia generacional, es decir, orientada a conservar el negocio en manos de los miembros de una misma familia.
<i>Davis y Harveston (1998)</i>	Propiedad controlada por miembros de una misma familia, lo que les permite ejercer una gran influencia en los asuntos específicos de la misma.
<i>Filbeck y Lee (2000)</i>	Aquella en la que las decisiones más importantes son tomadas por el fundador o por algún descendiente de este.
<i>Littunen y Hyrsky (2000)</i>	Aquella en la que el control de la propiedad descansa en manos de un individuo, o de los miembros de una familia.
<i>Steier (2001)</i>	Aquella que incluye un grupo de personas afiliadas por ascendencia común o matrimonio que tiene una apuesta financiera en un negocio.
<i>Tan y Fock (2001)</i>	Aquella en la que la familia y empresa están y permanecerán juntos.
<i>Astrachan y otros (2002)</i>	Proponen un modelo para acortar el concepto de empresa familiar construido en torno al grado de implicación familiar materializado en su poder en la compañía, su cultura familiar y su experiencia
<i>Dyer (2003)</i>	Aquellas en las que tanto su futuro como el de las personas vinculadas a ellas están influidos por el conjunto de relaciones familiares que forman parte de su entorno.
<i>Mandl (2008)</i>	La familia es la que posee la mayoría de los derechos de la toma de decisiones de la empresa.

Fuente: (Martos, 2003) (Mandl, 2008)

Tabla 1 Definiciones de empresa familiar

Se pueden hacer varias observaciones sobre estas definiciones. Primero, con pocas excepciones las definiciones no distinguen entre gobernanza y gestión. Y segundo, podemos ver que hay cuatro tipos de definiciones: Centradas en la dirección o gestión, en la propiedad, en el grado de participación de la familia y por último la existencia de

un relevo generacional. Podemos decir que parece haber un acuerdo en que una empresa que pertenece y es administrada por una familia nuclear, entendida como la familia formada por los miembros de un único núcleo familiar (padres e hijos) se le considera empresa familiar. Sin embargo, una vez que uno se desvía de esa combinación específica de propiedad y participación de la administración, los investigadores tendrán opiniones diferentes.

6. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Los hechos han demostrado que las únicas empresas familiares que pueden perdurar son aquellas que fortalecen día a día sus valores, ideas, visión, comunicación y orgullo familiar (Torres 2011).

Según la Teoría de los recursos y capacidades, la mayor parte de la ventaja competitiva de una empresa familiar proviene del control de la propiedad de la familia y su especial organización interna, lo que ha producido una serie de activos intangibles únicos que son difíciles de imitar por otras empresas y que han sobrevivido al temporal.

Entre las ventajas podemos ver:

- 1) **Participación o compromiso:** La familia como propietaria del negocio, muestra una mayor dedicación para ver que su negocio crezca, prospere y se transmita a las siguientes generaciones. Esto desencadena que muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y como norma general suelen estar dispuestos a tener una flexibilidad en el trabajo, el tiempo y en el dinero, reinvirtiéndolo parte de sus ganancias en el negocio para así seguir creciendo a largo plazo.
- 2) **Conocimiento:** Las familias en los negocios generalmente suelen tener prioridad en transmitir sus conocimientos, experiencias y habilidades acumuladas a las próximas generaciones. Muchos miembros de la familia se sumergen en el negocio desde muy pequeños y escuchan el crecimiento estratégico del fundador, y no solo tienen un conocimiento muy profundo de la empresa, sino también de los miembros de esta. Esto favorece a la empresa ya que proporciona herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar en el futuro.
- 3) **Cultura estable:** La cultura se entiende como un conjunto de hábitos y conocimientos. Se obtiene debido a la aplicación continua de habilidades intelectuales, que se adquieren a lo largo de los años. Estas habilidades se ajustan a los patrones de comportamiento de los miembros fundadores. Estos valores, creencias y normas suelen ser compartidos e internalizados inconscientemente por los miembros de la familia como "principios" o "leyes" de la conducta personal. La estabilidad de las empresas familiares es una de las características de este tipo de cultura empresarial, principalmente porque sus directivos llevan más tiempo en el puesto de trabajo. La coherencia y la estabilidad de la gestión conducen a una cultura más sólida y estable. Pero hay que tener en cuenta que una cultura estable muy significativa puede ser un arma de doble filo y un activo valioso, pero también puede ser un gran obstáculo para la adaptación y el cambio que toda empresa necesita.
- 4) **Rapidez en la toma de decisiones:** Las responsabilidades a menudo están definidas, por lo que, hablar con estas personas puede conducir a decisiones más rápidas.

- 5) **Confiabilidad y orgullo:** La confiabilidad proviene de la estabilidad y la amplia cultura de conocimiento de estas empresas. Debido a que las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados a sus productos o servicios, se esfuerzan por mejorar la calidad de su producto y mantener una buena relación con sus clientes, proveedores, empleados, etc. El orgullo está estrechamente relacionado con la credibilidad y las familias suelen estar muy orgullosas del negocio que han creado y gestionado.

Como se ve, la ventaja de estas empresas es que existe un vínculo familiar entre ellas. No obstante, no todo son ventajas por el hecho de ser una empresa familiar. También existen inconvenientes:

- 1) **Rigidez:** Los patrones de comportamiento y cultura familiar están profundamente arraigados en esta tradición y pueden tener efectos como la aversión al cambio y la inflexibilidad para adaptarse a las exigencias del nuevo entorno "Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así".
- 2) **Sucesión:** La transición de generación a la siguiente implica conflictos tanto a nivel familiar como organizacional, debido a que la mayoría de las familias administran sus empresas por sí mismas (al menos durante la primera y la segunda generación), generalmente hay muy poco interés en establecer prácticas y procedimientos comerciales claramente definidos. Sin embargo, es habitual que detrás de estos problemas se encuentra un dilema psicológico y emocional más amplio asociado con la familia, y no tanto en el negocio. En términos generales, elegir un sucesor significa elegir un hijo u otro que todavía está esperando esta decisión, o incluso un padre con las preocupaciones correspondientes. Por tanto, el futuro de la empresa depende del éxito que se tenga en esta negociación de sucesión. A medida que la familia y el negocio crecen, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad del negocio.
- 3) **Disputa emocional:** Los problemas emocionales tienden a obstaculizar el alcance de su negocio. El conflicto de esta naturaleza surge porque el sistema familiar se rige fundamentalmente por los sentimientos, el afecto, la protección y la lealtad, mientras que el sistema corporativo busca el desempeño y los resultados.
- 4) **Liderazgo y legitimidad:** Muchas empresas tienen problemas ya que no prestan atención a áreas estratégicas clave como: la planificación de la sucesión, el empleo de miembros de la familia en la empresa, la atracción y retención de gerentes externos capacitados, etc. A menudo se carece de liderazgo porque nadie en la organización tiene la autoridad para asumir la responsabilidad. Retrasar o ignorar decisiones tan importantes puede llegar al fracaso empresarial de cualquier empresa

7. El Modelo de los Tres Círculos

Existen varios modelos que tratan de explicar la estructura de las empresas familiares, entender y aproximar éstos a la empresa, permite gestionar con éxito la EF y sus particularidades. Los modelos de ciclo de vida generalmente asumen que la organización supera las capacidades de gestión del empresario fundador y evolucionan de tal manera que la propiedad y la dirección se separan con el paso de los años.

La historia de las empresas familiares puede llegar a ser compleja. En algunos casos es difícil entender la relación que hay entre los sistemas que se encuentran en la

empresa. Para ello, el modelo de los 3 círculos es una buena herramienta para tratar de explicar estas complejidades.

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por John Davis y Renato Taguiri en 1982. “El modelo identifica dónde se encuentran las personas clave en el sistema”, explica Davis, “y piensa en los diferentes roles que tienen los miembros de la familia: ser propietario de la familia o empleado de la familia. Este modelo explica la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre los tres círculos: propiedad, familia y negocio, tal y como se muestra en la siguiente imagen.

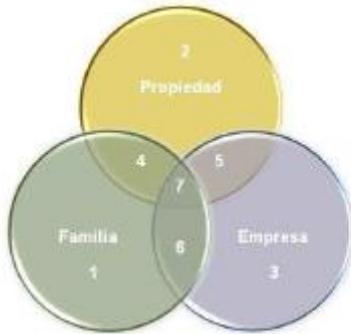


Ilustración 1 Modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Taguiri, año 1982

Con el modelo de tres círculos, se pueden representar siete grupos de interés distintos y cada uno con una conexión diferente con la empresa familiar:

- Miembros de la familia que no participan en el negocio, pero que son descendientes o cónyuges de los propietarios.
- Propietarios familiares que no están empleados en el negocio.
- Propietarios no familiares que no trabajan en el negocio.
- Propietarios no familiares que trabajan en la empresa familiar.
- Empleados no familiares.
- Miembros de la familia que trabajan en el negocio, pero no son propietarios.
- Propietarios familiares que trabajan en el negocio.

El círculo Familia es aquel al que pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa incluye el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que añade valor a la empresa. Por último, el círculo Propiedad determina quienes son dueños de las acciones de la empresa.

En este planteamiento todas y cada una de las personas que de algún modo u otro tienen relación con la empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Estas relaciones de estos tres grupos dan lugar a los siete subgrupos, cada uno con sus propios intereses. Ningún punto de vista es más legítimo que otro, pero los diferentes puntos de vista deben integrarse para marcar la dirección futura del sistema empresarial familiar. El éxito a largo plazo de los sistemas de empresas familiares depende del funcionamiento y el apoyo mutuo de cada uno de estos grupos.

Si los intereses de estos subgrupos se dirigen en la misma dirección, lo que no suele ser habitual, la empresa familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como suele ocurrir, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, deteriorando, además, sus relaciones familiares.

La dirección y sucesión en la empresa familiar

Este modelo es útil ya que, ante cualquier conflicto familiar, es muy fácil dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda. Si cada persona se ubica en el modelo y entiende su papel, ayuda a comprender lo importante que es el que cada uno se dedique a su papel en la empresa. A veces, el problema se encuentra en la confusión del individuo sobre cuál es su papel en la empresa, si se encuentra en la propiedad, la familia o en la empresa. (Molina, 2012)

Davis (2018), explica que el uso de este modelo da lugar a una serie de impactos y consecuencias:

1. El modelo del sistema de empresa familiar muestra tres círculos o subsistemas superpuestos e interconectados, lo que sugiere que lo que sucede en un círculo afecta a los demás. Si un círculo, digamos la familia, está en conflicto o se estanca, puede reducir el rendimiento de los otros círculos y paralizar el crecimiento de toda la empresa familiar.
2. Los tres círculos plantean visualmente preguntas que piden respuestas. El modelo no solo ayuda a identificar en qué parte del sistema de la empresa familiar están ocurriendo problemas, sino que también ayuda a diagnosticar por qué los problemas se han producido o se han extendido de un círculo a otro. ¿Por qué dos propietarios se contradicen el uno del otro? ¿En qué medida esta contradicción se debe a problemas familiares o diferencias en su relación comercial? ¿Ayudaría un acuerdo de propiedad?
3. El modelo puede ayudar a aliviar el estrés en el sistema empresarial familiar al ilustrar el papel de los roles, en lugar de asumir que las diferencias se deben a diferencias en la personalidad. Davis dice *“La gente me ha dicho que las tensiones en las relaciones cobraron más sentido después de ver dónde se encontraban sus familiares en el Modelo. Por ejemplo, un propietario-gerente podría observar: “Mi hermana siempre está irritada conmigo por los bajos dividendos que pagamos. Y he estado pensando: Vaya, eres tan codicioso. Pero cuando ves dónde está ella en el sistema, tiene más sentido. Ella no recibe salario ni beneficios como yo trabajando en esta empresa. Ella no recibe nada de eso”*.
4. El modelo hace evidente que cada grupo del sistema tiene su propio interés legítimo en la empresa familiar, y todos los grupos deben ser respetados, atendidos e integrados de alguna manera en las políticas y decisiones de la empresa.
5. Este modelo también nos enseña que las necesidades de los tres círculos, y de cada agente, evolucionan y cambian. Los tres círculos están siempre en movimiento, nunca estáticos. Las familias no solo deben enfrentar los desafíos actuales, sino también prepararse para los desafíos futuros que puedan enfrentar.

LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

8. El gobierno corporativo

8.1. Definición

El Gobierno Corporativo según la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) se refiere a las estructuras y procesos que se llevan a cabo para la dirección y control de las empresas. El gobierno corporativo constituye la relación entre la administración, la junta directiva, los accionistas mayoritarios, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. El buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible de la empresa, ya que mejora su desempeño y aumenta su acceso al capital externo.

El gobierno corporativo es un elemento fundamental que deben tener las empresas para tener un buen desarrollo. Las medidas de gobierno corporativo a nivel familiar y empresarial brindan buenas soluciones a los desafíos de la propiedad familiar y, a menudo, son indispensables para el éxito de la empresa familiar a largo plazo. Las normas que se llevan aplicando en las empresas suponen un reto muy grande ya que a menudo depende del momento generacional y de la estructura de propiedad familiar que tenga la empresa.

Esta definición destaca tres partes fundamentales del gobierno corporativo:

- Dirección: se refiere a todas las decisiones que se relacionan con el establecimiento de la dirección estratégica general de la empresa, tales como: decisiones estratégicas a largo plazo; decisiones de inversión a gran escala; fusiones y adquisiciones; y planificación de la sucesión y nombramiento de altos directivos clave, como el director general de la empresa.
- Gestión: se refiere a todas las acciones necesarias para supervisar el desempeño de la gerencia y dar seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas establecidas anteriormente.
- Propiedad: se refiere a los accionistas, los altos directivos y los gerentes. Un elemento importante de cualquier estructura de buen gobierno corporativo es la definición clara de los roles, deberes, derechos y expectativas de cada uno de estos órganos de gobierno.

8.2. Elementos que conforman el Gobierno Corporativo

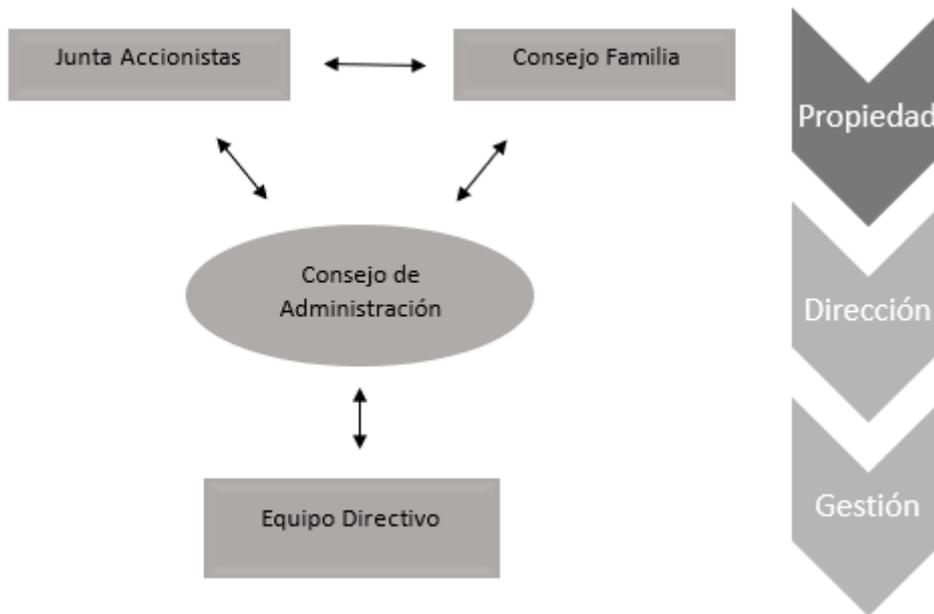
A medida que la familia crece, se vuelve más difícil transmitir los valores y el conocimiento empresarial del fundador a las generaciones futuras. El desafío es mantener juntas a las generaciones y a todos los miembros de la familia y mantener sus intereses en línea a lo largo de los años.

Cuando la familia llega a la tercera y cuarta generación, es posible que sus miembros apenas se conozcan. Se vuelve más difícil mantener los mismos intereses en una familia tan grande, donde es posible que el contacto entre los familiares no sea tan cercano como lo era en las primeras generaciones. Esto puede suponer un problema a la hora de generar riqueza para las generaciones futuras y surge la siguiente cuestión, ¿Cómo conserva una familia una visión conjunta en la empresa? Pueden ocurrir opiniones diferentes: en la propiedad, en el grado de control de la familia en el gobierno de la empresa, a través del consejo de administración o el equipo directivo.

La dirección y sucesión en la empresa familiar

Los consultores de empresas familiares y los grupos centrados en la gobernanza (IFC Family Business Governance, 2018) recomiendan el establecimiento de unos órganos de gobierno familiar que puedan ayudar a fortalecer la armonía familiar y su relación con la empresa.

Los órganos de gobierno son los siguientes:



Fuente: (Ancín, 2003)

Ilustración 2 Elementos de gobierno en la Empresa Familiar

- **El Consejo de Familia:** es el órgano donde la familia aprende a comunicarse y a elaborar reglas y modelos que permitan solucionar los eventuales conflictos que surjan entre ellos. Además, ayuda a entender la dimensión de la empresa por parte de la familia. Es necesario tener una estructura a pesar de ser familia.
- **La Junta de Accionistas:** es el grupo de personas que controlan la propiedad de la empresa. Las funciones que tienen son: censuran la administración y gestión de la empresa, aprueban las cuentas y resuelven la aplicación del resultado del ejercicio. Éstos, en las empresas familiares de las primeras generaciones no tienen un papel relevante. Conforme aumentan las generaciones se produce una “disolución” de las acciones. Aparecen los “Accionistas pasivos” que son los miembros de la familia que no se involucran en la EF.
- **El Consejo de Administración:** es el órgano que tiene el poder de gobernar y dirigir la empresa. Es necesario que exista ya que considera y representa los intereses de los dueños. También formula los objetivos estratégicos a largo plazo. Además, aporta recursos y apoyo al director general. En el consejo de administración solo han de estar los imprescindibles debido a la practicidad, eficacia y la dinámica de grupo. El Consejo puede constar de personas de la propia familia, personas ajenas (externos) o una combinación de ambas. Esta última es útil cuando hay muchos familiares, ya que aportan objetividad y neutralidad, aportan experiencia y conocimientos y median en los eventuales conflictos. Las personas que no son aconsejables que estén en el consejo son: Asesores profesionales (abogados, fiscalistas...), directivos jubilados, amigos

del dueño, competidores ni amigos personales muy íntimos ya que no las aportaciones anteriores estarían sesgadas. La recomendación es incluir propietarios de otras empresas familiares independientes, que puedan aportar experiencia, objetividad y otras visiones del negocio.

- El Equipo Directivo: es el que dirige los problemas de gestión inmediatos. Se encarga de llevar a cabo el Plan Estratégico de la empresa, marcado por el consejo de administración. A medida que crece la complejidad de la empresa familiar, aumentan las responsabilidades directivas. ¿Por qué un equipo de directivos? Porque se ayudan mutuamente, se interrelacionan con los otros responsables y se producen sinergias al coordinar actividades. Los miembros de este equipo son en general, aunque depende de cada empresa: el director general, los directivos funcionales y todo el personal adjunto a dirección.

9. Roles en la dirección de la empresa familiar y su problemática

En una empresa no familiar, cualquier individuo tiene su rol. En una empresa familiar las cosas se vuelven complejas a la hora de asignar a cada individuo su papel en la empresa, ya que, un individuo puede tener múltiples roles y responsabilidades. Estos roles generalmente están asociados con diferentes incentivos, lo que aumenta los desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares con respecto a las que no lo son. A continuación, mostraremos los diferentes roles que tienen cada miembro.

➤ *Propietarios*

Los propietarios o accionistas de empresas familiares tienen diferentes roles y motivaciones, lo que a veces puede generar conflicto de opiniones. Por ejemplo, si decide reinvertir las ganancias en el negocio en lugar de distribuirlo como dividendo, diferentes propietarios pueden tener opiniones diferentes en función de sus otras funciones en el negocio.

Un propietario que trabaja en la empresa familiar puede que no se oponga a la decisión porque ya ha recibido un salario de la empresa. Por otro lado, desde la perspectiva de un propietario que no trabaja en una empresa y depende de los dividendos como principal fuente de ingresos, la situación será diferente. Este propietario estará realmente interesado en obtener dividendos más altos y con más frecuencia. Con el desarrollo de las empresas familiares, sus dueños juegan diferentes roles y adoptan diferentes incentivos, y las cosas generalmente se vuelven más complicadas.

➤ *Gerentes*

Los gerentes de empresas familiares también tienen diferentes motivaciones en función de sus otros roles en la empresa. Un problema común que tienen éstos, es el trato desigual de los gerentes familiares y no familiares. En muchas empresas familiares, algunos o todos los puestos de alta dirección están estrictamente reservados para los miembros de la familia. Esto puede afectar negativamente la motivación y el desempeño de personas externas. Los gerentes saben que no importa cuánto trabajen, nunca serán parte de la alta gerencia de la empresa.

Por lo tanto, muchas empresas familiares tienen dificultades para atraer y retener a gerentes no familiares destacados. Una política de empleo clara y justa (para empleados familiares y no familiares) facilita que las empresas familiares mantengan el entusiasmo y el interés de sus mejores empleados en el desarrollo empresarial. Dicha política alineará la motivación de los empleados con su desempeño, independientemente de si son miembros de la familia o no lo son.

➤ *Directores*

Cuando se trata de miembros de la junta, la mayoría de las empresas familiares se reservan este derecho a los miembros de la familia y, en algunos casos, a ciertos ejecutivos que no son familiares, pero son de la máxima confianza de la familia. Este enfoque se utiliza a menudo para mantener en la familia el control de la dirección del negocio. De hecho, la mayoría de las decisiones las toman los administradores y los miembros de la familia.

En el ejemplo de distribución de dividendos anterior, el jefe de familia, que también es el jefe de la empresa, naturalmente fomenta la reinversión de las ganancias en la empresa para aumentar el potencial de crecimiento de esta. Por otro lado, los jefes de que no trabajan en la empresa preferirán tomar decisiones sobre la distribución de beneficios en forma de dividendos a los accionistas de la familia. Estos puntos de vista opuestos pueden crear serios conflictos dentro de la junta e interferir con el funcionamiento de la junta.

➤ *Miembros de la familia*

Como se mencionó anteriormente, los miembros de la familia pueden tener diferentes responsabilidades, intereses y expectativas con respecto a su negocio. Esta situación en ocasiones puede dar lugar a conflictos y cuestiones que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa familiar. Un tema que puede aumentar el conflicto entre los miembros de la familia es el nivel de acceso a la información sobre la empresa y sus actividades. Esto puede causar problemas porque los miembros que trabajan dentro de la empresa a menudo tienen acceso a esta información de manera oportuna, mientras que los que están fuera de la empresa no pueden acceder a ella de la misma manera. La empresa familiar debe establecer las instituciones y los canales de comunicación necesarios para informar a todos los miembros de la familia sobre el negocio, la estrategia, los desafíos y la dirección general del negocio.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

10. Introducción.

Para la empresa familiar, uno de los objetivos más importantes que busca, es transmitir la empresa a la siguiente generación. Y la clave de esto se basa en hacer frente a la sucesión de la empresa familiar con las máximas garantías. Esta sucesión, como hemos comentado anteriormente es uno de los problemas fundamentales que tiene cualquier empresa, de hecho, es una de las razones de la alta mortalidad que hay en las empresas familiares. Hay estadísticas que establecen que el 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación y solo el 15% sobrevive hasta la tercera generación (Kets de Vries, 1993). La continuidad de las empresas familiares de una generación a otra depende de la planificación que se tenga en la sucesión. Se ha escrito mucho acerca de esta planificación, pero se ha producido poca evidencia empírica sobre los factores que hacen que esta transacción sea exitosa.

La sucesión en la empresa familiar incluye la dinámica sobre cómo se va a llevar a cabo y conduce a la transición generacional de la misma, así como todas las implicaciones que van a tener los miembros afectados en el proceso. Éstos, pueden estar tanto dentro como fuera de la empresa, empleados no familiares, el propietario fundador, clientes, proveedores, etc.

Handler (1991) identifica tres etapas específicas en la sucesión de la empresa: desarrollo personal del heredero antes de trabajar en la empresa, su participación comercial y la sucesión del liderazgo. Además, propone que los miembros de la familia desempeñan roles específicos durante el proceso de sucesión y estos roles cambian durante las etapas de la sucesión.

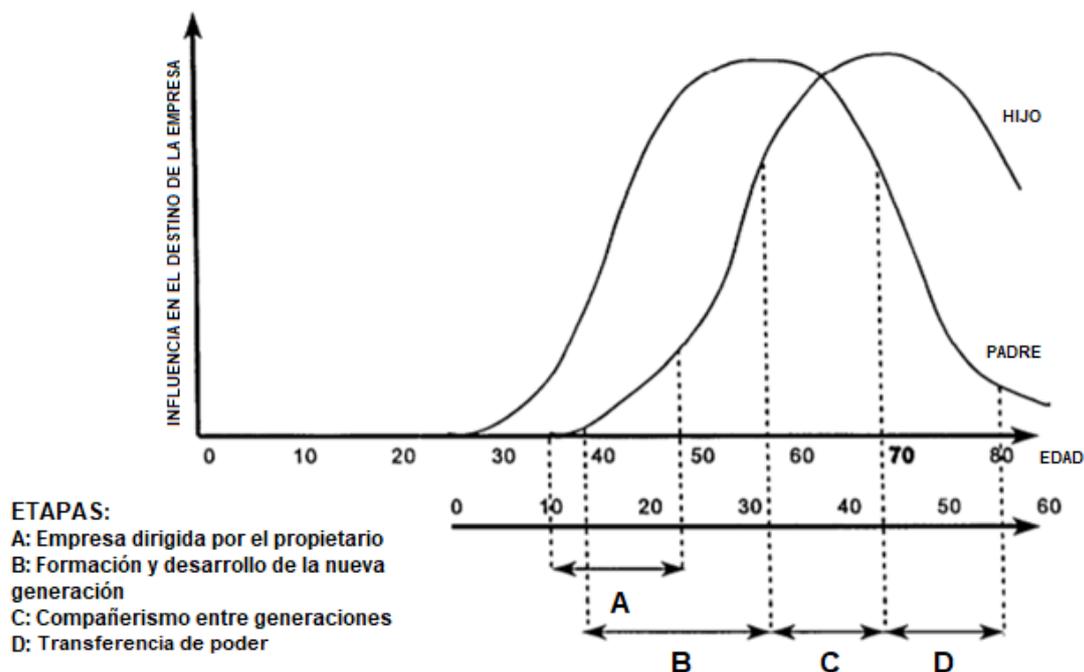
Para que la sucesión sea exitosa, tiene que haber un ajuste mutuo de roles, es decir, el fundador puede pasar a ser un supervisor/consultor que aconseje al sucesor. Mientras tanto el miembro que se haga cargo de la sucesión pasa de tener un papel de ayudante/administrador o incluso ningún papel a ser el líder y responsable de la toma de decisiones.

Las investigaciones acerca de los procesos de sucesión tienden a ser conceptuales, basándose en el estudio de casos y con poca evidencia sobre los factores asociados a las sucesiones de forma efectiva. No obstante, se pueden identificar algunos factores que facilitan o ayudan a tener una sucesión de forma adecuada, por ejemplo, el nivel de preparación de los herederos (experiencia laboral, conocimiento del sector, correcta educación, etc.), las relaciones entre familiares y los miembros de la empresa (buena comunicación, confianza, compromiso, etc.) y la existencia de actividades de planificación y control de la sucesión (plan de sucesión, planificación fiscal, asesores externos y consejo de familia) (Morris & Williams, 1996).

Un proceso de sucesión es 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, es decir, el sucesor(es) de la misma familia (Guinjoan & M. Llauradó, 2000).

Los empresarios familiares suelen decir que sus hijos, desde que nacen, están en el camino de la sucesión y que, por tanto, el propio proceso se da de forma natural y espontánea, pero la realidad está lejos de confirmarlo. Iniciar un plan de sucesión equivale a definir una serie de criterios, es decir, planificar unas acciones concretas y fijar unos plazos deseables para llevarlo a cabo. En la siguiente ilustración se muestra el ciclo de vida de cada generación comparando la edad y la influencia que hace el propietario dentro de la propia empresa.

La dirección y sucesión en la empresa familiar



Fuente: (Churchill y Hatten, 1987)

Ilustración 3 Ciclos de vida de las generaciones

Para que esta transición sea adecuada se necesita de un plan que especifique todo el proceso. El plan de sucesión recoge los objetivos que el empresario y su familia tienen acerca de la sucesión del negocio, que en cierto modo es, dar continuidad a la empresa familiar.

Un proceso de sucesión bien llevado ha de ser largo, porque los diferentes miembros necesitan tiempo para asimilar cada fase, para reubicarse en unas situaciones que son cambiantes y para adaptarse a personas que desempeñan nuevos papeles en la empresa o acaban de incorporarse a ella, como pueden ser los yernos y nueras (Guinjoan & M. Llauredó, 2000).

Ante esta entrada de los familiares políticos, la familia ha de superar las dificultades que conllevan las relaciones entre la familia y el negocio, por ello es conveniente que la familia establezca un protocolo familiar, donde se establecen normas que faciliten la convivencia presente y futura. El protocolo debe ser único y diferente para cada empresa, ya que cada una tiene características propias que la identifican y diferencian.

Las empresas familiares se esfuerzan por lograr un equilibrio entre los negocios y la familia; sin embargo, esto no se logra la mayor parte del tiempo. En ocasiones el bienestar y las necesidades familiares tienen prioridad sin tener en cuenta la necesidad de futuro crecimiento de la empresa. Cuando ocurre al revés, y se le da prioridad a la empresa, la comunicación familiar, y la armonía empeoran y surgen los problemas familiares. Este proceso es fundamental para que la empresa prospere y continúe con las raíces familiares, pero es el resultado de las decisiones tomadas anteriormente y depende también de cómo se estructura el proceso de sucesión.

11. Roles en el proceso de sucesión

Todos en la organización juegan un papel diferente en el proceso. Dependiendo de la fase en la que se encuentre la organización en cada momento, es interesante comprender el papel específico que se asume en el proceso de sucesión. Muchos

miembros de la empresa y la familia se ven afectados por las decisiones comerciales y muchos de ellos tienen diferentes puntos de vista y comportamientos.

Según su rol en la empresa, los individuos pueden dividirse en diferentes grupos en torno al proceso de sucesión. Encontramos la figura del predecesor, el último líder de la empresa y el que toma la decisión de quién será el siguiente en liderar la empresa: el sucesor, que será el futuro líder; los familiares políticos, que son la pareja del líder y a veces es padre/madre de los posibles sucesores; y, por último, los otros empleados que no se encuentran en la familia. Entrando un poco más en detalle:

- El predecesor se encuentra en un momento especial y emocional ya que el legado de su familia, o incluso si es él, el propio fundador, deja la empresa en manos de la persona o personas de su entorno familiar para mantener el negocio sano y salvo y que continúe durante las siguientes generaciones. Hay ocasiones que se produce una denominada "eutanasia corporativa", en la que el fundador es incapaz de asumir esta sucesión y de preparar la empresa para un futuro sin él (Danco, 1992).
- El sucesor. Es la persona que en la que se ha depositado la confianza y es el miembro que controla o va a controlar la empresa. Trabaja o ha trabajado en la organización, este es un factor importante porque la experiencia en ésta es clave para conocer el funcionamiento. Es el sustituto del actual líder.
- El familiar político. Su papel es importante, incluso cuando no participe de forma directa en las decisiones de la empresa. Hacen de apoyo aliviando las tensiones y preocupaciones aportando un punto de vista más objetivo. Para éste, el proceso de sucesión puede ser la fuente de una serie de desafíos complejos, incertidumbres y preocupaciones sobre el futuro económico y emocional de la familia.
- Los trabajadores no familiares. Su aspiración y motivación dependen de su situación personal. Los trabajadores con mayor rango de edad tienen la preocupación la seguridad, ya que quieren ver recompensado su lealtad y esfuerzo en la empresa realizado por la empresa. Los jóvenes pueden asumir más riesgo y desean la oportunidad que les haga sentirse realizados en la empresa.

El proceso de sucesión debe estar en todo momento planificado. Este proceso lo inicia el propietario y cuanto antes se inicia la planificación, mayores son las probabilidades de éxito (Castán, 2016). La planificación es un proceso esencial para el éxito a largo plazo de la empresa, pero demasiadas empresas ponen en peligro los resultados con la esperanza de que la persona adecuada, esté disponible para el ascenso cuando el puesto queda disponible de forma inesperada. Por eso si se planifica con calma, los hechos inesperados se pueden afrontar de manera adecuada y con seguridad.

Un buen punto de partida es realizar el organigrama actual que incluya al personal clave y sus fechas de jubilación previstas (Berchelman, 2005). Identificar "altos potenciales" no es tarea fácil. A veces, necesitamos buscar fuera de la propia empresa para encontrar líderes potenciales. Los familiares o empleados identificados como "altos potenciales" o "mejores talentos" deben pasar una serie de evaluaciones formales para encontrar la mejor opción. La planificación tiene que ser realista, se debe de analizar qué es la empresa y cómo es la familia y que queremos que sea la empresa en el futuro.

La planificación ha de ser también objetiva. El empresario no ha de dejarse influenciar con el corazón y tener una decisión más racional a la hora de tomar las decisiones sobre

el candidato ideal para sucederle. Por eso el empresario debe formular claramente los objetivos, que deben ser precisos y responder a preguntas como ¿Qué necesidades tendrá la empresa en la siguiente generación?, ¿Cómo se pueden satisfacer estas necesidades? Y ¿Cuándo?.

12. El protocolo familiar

El protocolo familiar es un documento en el que se recogen las reglas de actuación de una familia respecto de su empresa familiar, y que son aceptadas por todos los miembros de la familia. Es un documento con el que esencialmente deberían contar todas las empresas familiares debido a su versatilidad, funcionabilidad y practicidad en los negocios. Es un documento a través del cual los miembros de la familia propietaria de la empresa pretenden resolver cuestiones que puedan afectar su continuidad. El protocolo permite sentar las bases y compromisos para llegar a establecer acuerdos entre los familiares que tienen alguna participación accionaria de la empresa. De igual forma, este documento sirve para promover la unidad familiar y asegurar la continuidad de la empresa en beneficio de las siguientes generaciones.

Los acuerdos deben, entre otras cosas:

- Proteger al accionista y a los miembros de la empresa familiar
- Dar seguridad al accionista
- Cuidar la equidad y lealtad
- Ser concretos y sencillos para que sean entendidos por todos los miembros.

Sin importar los años de la constitución de la familia y la propia empresa, el protocolo permite guiar a los familiares y en algunas ocasiones a los no familiares, a través del tiempo. No existe un protocolo tipo, sino que hay que redactarlo en función de las circunstancias que tenga cada empresa en cada momento. Es un documento modificable, según las condiciones en que se encuentre la familia y la empresa. Su principal finalidad es la de facilitar la continuidad de la empresa.

En resumen, el protocolo es un documento que debe aplicarse diariamente por los miembros que lo conforman para que pueda funcionar. Sólo de esta manera, su utilidad seguirá siendo vital y estará vigente a través del tiempo tanto para la familia como para la empresa. Además, la mejor sugerencia para que el protocolo familiar sea válido y esté actualizado, es revisarlo anualmente. Esto permitirá la revaloración de lo que debe continuar y lo que deberá modificarse para mejorar (Francisco López Guzmán et all. 2014).

El contenido del protocolo familiar es variable pero suele estar estructurado en:

- 1) *Parte Programática*: Aquí explica por separado el origen y la cultura de la familia por un lado, y la empresa por otro.
- 2) *Propiedad de la Empresa*: en este apartado aparecen tres puntos: el primero, nos especifica cual es la tipología de las acciones, si son nominativas, es decir acciones sin voto con privilegios accionariales, o si son de derechos políticos o económicos. El segundo nos habla de las transmisiones de esas acciones (venta conjunta, usufructo, mortis causa...). El último punto nos cuenta el régimen económico matrimonial. Este puede ser de diferentes tipos: gananciales, separación de bienes o de participación.
- 3) *Política de Renta e Inversiones*: esta parte ha de recoger cuestiones específicas relativas a asuntos como: inversiones y diversificación,

desinversiones en empresas participadas, separación de las voluntades y por último el derecho a percibir un dividendo mínimo de los socios.

- 4) *Órganos de la Familia*: el protocolo familiar ha de recoger la estamentación de la organización empresarial y familiar. La división en 3 niveles jerárquicos (Propiedad, Dirección y Gestión) y los elementos de gobierno (Junta de accionistas, Consejo de familia, Consejo de Administración y Equipo directivo).
- 5) *Trabajar en la empresa*: Tiene que recoger unos criterios de inclusión en la plantilla de la empresa familiar. Criterio de incorporación, aportando experiencia y la formación necesaria en cada puesto; Criterio de evaluación, mínimo una vez al año controlar que se realizan las funciones asignadas; Criterios de retribución, acorde al puesto u nivel salarial. Se ha de mantener la paridad para profesionalizar el trabajo realizado; y por último criterios de salida, acordando plazos y condiciones del despido de un familiar.
- 6) *Otros aspectos*:
 - Sindicato de bloqueo
 - Sindicato de voto
 - Limitación de transmisibilidad
 - Proindivisos
 - Prohibición de concurrencia
 - Causas de separación de socio
 - Limitación en la elección del administrador
 - Acciones/Participaciones privilegiadas

El Protocolo Familiar se diferencia de los Estatutos en que los estatutos son un documento público cuyo contenido está regido por el código de comercio y corresponden especialmente a la forma jurídica que adopte la sociedad. Y el Protocolo es un pacto de honor basado en la confraternidad de la familia.

13. Conclusión

Después de revisar la literatura, he llegado a la conclusión de que todas las definiciones sobre la empresa familiar giran en torno a tres aspectos. El primero es la propiedad o control sobre la empresa; el segundo, el poder de la familia sobre la empresa, es decir, la capacidad de influir en la gestión; y por último la intención de transferir la empresa a las próximas generaciones. Definida ya, qué es la empresa familiar y estableciendo de forma clara el papel que tiene cada familiar en el negocio, se evita numerosos problemas a la hora de tomar las decisiones.

Esta decisión de otorgar el poder de decisión es una tarea muy complicada, ya que el sucesor debe ser una persona de confianza y que tenga las virtudes para poder hacer frente de manera adecuada a las oportunidades o inconvenientes que se presenten en la empresa, ya que él o ellos, serán los encargados de tomar la decisión oportuna para hacer frente a esto. Por lo tanto, he llegado a la conclusión de que este sucesor o sucesora debe ser una persona con aptitudes de liderazgo, sabedor de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, también, como ya he dicho, debe ser una persona de confianza, para que el resto de los familiares que no tengan ese poder de decisión, puedan confiar en las decisiones que tome en la empresa. Para ello, bajo mi punto de vista, debe ser una persona que este dentro de la familia. Ya que, de no ser así, a largo plazo la empresa perdería el carácter familiar que posee.

La dirección y sucesión en la empresa familiar

Para que los objetivos a largo plazo no se distorsionen o pierdan la finalidad que en su día el fundador tenía de la empresa, se debe de tener un protocolo familiar. En él debe quedar toda la cultura y personalidad de la empresa familiar en la sociedad. Este protocolo debe de contener los objetivos y las bases que el propietario fundador quiera de la empresa y por supuesto, consensuarlo con el resto de los miembros implicados en la empresa familiar.

Los puntos vistos a lo largo del trabajo aportan un conocimiento de cuáles son los papeles y roles de cada individuo en el papel de la empresa, en su dirección y sucesión en la empresa familiar. Estos lo único que deben hacer para que todo salga bien es cumplir con su cometido y no intentar tomar decisiones contradictorias a las asignadas, porque sino todo el trabajo elaborado previamente no serviría de nada y se pone en peligro la supervivencia de la empresa familiar.

En conclusión, se ha de tratar con delicadeza estos temas, porque como hemos visto, es muy fácil que por problemas familiares se cierren, o traspase el negocio a manos de desconocidos y se pierda la esencia y el objetivo que tenía la empresa cuando se fundó y sobre todo, los deseos e ilusiones de la persona que la puso en marcha.

Referencias

- Abreu, M. F. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Universidad del Zulia (Venezuela)*, 2-19.
- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ancín, J. M. (2003). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Astrachan J., K. S. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, Vol. 15, Nº 1, 45-58.
- B, P. S. (2010). *Fecig (Family Enterprise Consulting International Group)*. Obtenido de <http://www.fecig.com/serebrenik/en/blog/2020/05/03/el-credo-de-kikkoman/>
- Barry, B. (1975). The Development of Organization Structure in Family Firm. *Journal of General Management*, 42-60.
- Beckhard, R. D. (1983). Managing Continuity in the Family Owned Business. *Organizational Dynamics*, summer,, 5-12.
- Berchelman, K. (2005). Succession Planning. *The Journal for Quality and Participation* 28, 3, 11.
- Casillas, J. C. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Castán, A. P. (2016). Empresa Familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 4, 7-11.
- Chiavenato. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: MacGraw Hil.
- Churchill, N. y. (1987). Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 12: 53-66.
- Churchill, N., & Hatten, K. (1987). Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *American Journal of Small Business Management*, Vol. 11, Nº 3,, 51-64.
- Codorniu. (10 de 09 de 2021). Obtenido de <https://www.15bodegas.com/bodega-codorniu>
- Danco, L. (1992). Beyond survival. *The Center for Family Business*.
- Davis, J. (2018). How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business. *Cambridge Family Enterprise Press*,.
- Davis, J., & Taguiri, R. (1985). Bivalent Attitudes of the Family Firm. *Paper presented at the eastern Academy of Management Meeting*.
- Davis, P. (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, 12,, 47-56.
- Davis, P., & Harveston, P. (1988). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 22, Nº 3, 31-53.
- Donckels, R. y Frölich, E. (1991). Are a family businesses really different? *Family Bussiness Review*, 4(2),, 149-160.
- Donckles, R., & E., F. (1991). Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, Vol. 4, Nº 2,, 149-160.
- Donnelley, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, Vol. 42, Nº 4,, 94-105.
- Dreux, D. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, Vol 3 Nº3, 225-243.
- Dyer, W. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, Nº 4,, 401-416.
- Economist, T. (11 de abril de 2009). *Face value: sauce of success*. Obtenido de www.economist.com/node/13443693
- Fama and Jensen . (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26, 301-325.

- Familiar, I. d. (13 de 09 de 2021). *Instituto de Empresa Familiar*. Obtenido de <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Filbeck, G. y. (2000). Financial Management Techniques in Family Businesses. *Family Business Review*, Vol 13, Nº3, 201-216.
- Francisco López Guzmán, M., Ávalos del Moral, J., Domínguez Ortiz, L., Franck Cabrera, A., & Villaseñor Zepeda, S. (2014). *GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR*. Mexico: LID.
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa*. Barcelona: La Caixa.
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family busines*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Gimeno Sanding, A. (2004, p.41). *El desempeño de la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. Obtenido de <http://biblioferrersalat.com/media/documentos/TESIS%20A%20GIMENO.pdf>
- Guinjoan, M., & M. Llauradó, J. (2000). *EL EMPRESARIO FAMILIAR Y SU PLAN DE SUCESIÓN Preguntas y respuestas*. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Handler, W. (1990). "The family venture". En Timmons, J (Ed.): *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's*. Irwing, Homewood.
- IFC Family Business Governance. (2018). Obtenido de IFC, INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family_Business_Governance_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mskqtDE
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news. *Organizational Dynamics* Vol. 12, Winter, 57-70.
- L. H., & H. K. (2000). The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Non-family Firms. *Family Business Review*, Vol. 13, Nº 1, 41-54.
- Lansberg, I. P. (1988). Family Business As an Emerging Field. *Family Business Review*, Vol. 4, Nº 2, 1-8.
- Mandl. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. *Austrian Institute for SME*, Contract No. 30-CE-0164021/00–51 Final Report. Obtenido de Austrian Institute for SME Research.
- Martos, M. C. (2003). *La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción*. Jaén: Universidad de Jaén.
- Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *3 Ciencias*, 3-5.
- Morris, M. H., & Williams, R. W. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour &*, 68-81.
- OCDE. (s.f.). Obtenido de <https://www.oecd.org/>
- Oltra, V. (1999). *Manual para el estudio de la empresa familiar y su competitividad*. Valencia: IVEFA.
- Osborne. (10 de 09 de 2021). Obtenido de <https://www.osborne.es/compania#historia>
- S. P., C. J., & C. J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, Vol. 10, Nº 1,, 1-35.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review* 17, 1-36.
- Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, Vol. 14, Nº 4, 353-367.
- T. W., & F. T. (2001). Coping With Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses in Singapore. *Family Business Review*, Vol. 14, Nº 2,, 123-140.
- Taguiri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Bussines Review*, 11(1), 11-16.
- Torres. (10 de 09 de 2021). Obtenido de <https://www.torres.es/es/somos/nuestra-historia>

Carlos Revert Penadés

- Torres, G. (2011). *ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES*.
Mendoza: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO.
- Ward. (1990). What is a family business? And how can we help? *Small Business Forum* 8, 63-71.