



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO FIN DE GRADO

**POR QUÉ, PARA QUÉ Y CÓMO ELABORAR UN
PROTOCOLO FAMILIAR: UNA MIRADA DESDE LA
LITERATURA CIENTÍFICA RECIENTE**

**WHY, FOR WHAT AND HOW TO PREPARE A
FAMILY PROTOCOL: A RESEARCH FROM RECENT
SCIENTIFIC LITERATURE**

AUTORA: CARMEN GONZÁLEZ-CORDERO ESCUDERO

**DIRECTORAS: MARÍA CONCEPCIÓN LÓPEZ FERNÁNDEZ; MARÍA OBESO
BECERRA**

JUNIO 2024

RESUMEN

Cuando se constituye una empresa el objetivo de la misma es su supervivencia a lo largo del tiempo. Esta cuestión cobra especial importancia cuando estamos ante empresas familiares, en que la actuación y pervivencia de esta puede ser mayor al pasar de generación en generación y en la que la gestión siempre va a estar en manos de personas de confianza por ser familiares.

Por ello, es importante regular la forma de actuación y organización de la empresa familiar, la forma de actuación de terceros, cómo organizarse en caso de fallecimiento del pariente titular de la empresa....

El objetivo del presente trabajo es analizar el nivel de organización que tienen estas empresas familiares a través de la elaboración de los llamados protocolos familiares. Los elementos fundamentales que deben incluirse en el mismo y como estos contribuyen al éxito y reducen los riesgos y conflictos que se pueden sufrir en el ámbito empresarial. De la misma manera, se va a completar el conocimiento disponible en documentos orientados a la docencia y la práctica con conocimiento científico reciente.

ABSTRACT

When a firm is set up its goal is to survive over time. This issue becomes important when we are in view of family firms, where its performance and survival can be higher the moment it passes between generations and in which management is always going to be in the hands of trusted people as they are relatives.

Thus, it's important to regulate the performance and organization of the family firm, the way they are going to act against third parties, how to organize in case of death of the leader....

This paper aims to analyze the organization level of these family firms through the making of the family protocols. The fundamental issues that need to be included on them and how this contributes to success and reduces risks and conflicts that can appear on the business field. In the same way, the available knowledge will be completed in documents teaching oriented and practice with recent scientific knowledge.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. CONCEPTO, VENTAJAS Y PROBLEMAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR.	6
3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL PROTOCOLO EN LA INFORMACIÓN ORIENTADA A LA DOCENCIA Y LA PRÁCTICA PROFESIONAL.....	7
3.1. HISTORIA, FUNCIONES Y OBJETIVOS.	8
3.2. RÉGIMEN ECONÓMICO MATRIMONIAL.	8
3.3. SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	9
3.3.1. <i>Los sucesores.</i>	<i>12</i>
3.4. ACUERDOS CON ACCIONISTAS.....	13
3.5. ÓRGANOS DE GOBIERNO.	14
3.5.1. <i>La propiedad y la familia.</i>	<i>14</i>
3.5.2. <i>El consejo de administración.</i>	<i>15</i>
3.5.3. <i>La dirección.....</i>	<i>16</i>
4. RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA LITERATURA CIENTÍFICA RECIENTE.....	17
4.1. METODOLOGÍA.....	17
4.2. FUNCIONES, OBJETIVO Y USO DEL PROTOCOLO FAMILIAR.....	18
4.3. PROTOCOLO FAMILIAR EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	19
4.4. LOS ACCIONISTAS EN EL PROTOCOLO FAMILIAR.....	22
5. CONCLUSIONES.....	22
6. BIBLIOGRAFÍA.....	24

1. INTRODUCCIÓN.

La empresa familiar (Instituto de la Empresa Familiar, 2015) es aquella que, sin importar su tamaño, cumple una serie de condiciones:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de su esposa, padres, hijos o herederos directos de los hijos.
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Un estudio del Instituto de la Empresa Familiar, elaborado en 2015, determinó que en España hay 1,1 millones de empresas familiares, del total de 1,25 millones de sociedades mercantiles existentes. Este tipo de empresas familiares representan el 90% de las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, y son responsables tanto del 60% del valor añadido bruto como del 70% del empleo generados por el conjunto del sector privado. En términos de empleo, las empresas familiares aportan el doble de puestos de trabajo que las empresas no familiares (Instituto de la Empresa Familiar, 2015). Puede concluirse que las empresas familiares son el elemento central de la economía de nuestro país.

Es importante hacer referencia al modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), pues refleja a la perfección la confluencia e interrelación de los ámbitos propios de la empresa familiar, representando cada uno diferentes áreas de actuación: familia, propiedad y gestión. Los momentos más importantes de formación y transmisión de la cultura de la empresa familiar son aquellos más críticos, donde es necesario tomar medidas que garanticen la supervivencia del negocio a largo plazo. Estos pueden ser clasificados en un doble sentido:

- Aspectos externos. Cambios intensos en los ciclos de actividad económica, cambios en el entorno laboral y sindical, nuevas situaciones en la estructuración del mercado....
- Aspectos internos. Sucesión en la propiedad y la gestión, separación y admisión de directivos influyentes....

A medida que la empresa familiar se desarrolla, es necesario regular determinados aspectos para asegurar la continuidad de la misma. El documento utilizado para regular todas las cuestiones relacionadas con la interacción entre la familia y la empresa es el protocolo familiar. En este documento puede incluirse cualquier cuestión de interés para la familia, ya sea porque les afecte a ellos directamente o bien para protegerse de terceras personas o riesgos que pueda sufrir el negocio.

A pesar de que se ha demostrado su utilidad para garantizar la supervivencia y existencia de la empresa familiar, son aun pocas las empresas que cuentan con protocolo familiar (Gallo y Kenyon-Rouvinez, 2005; Sharma y Nordqvist, 2008). Por ello, en este trabajo se pretenden analizar las ventajas del protocolo familiar en la empresa familiar,

sobre todo en relación a la sucesión de la empresa familiar y la actuación e influencia de terceras personas ajenas al núcleo familiar. Igualmente, se analizarán las recomendaciones científicas realizadas por diversos autores como resultado de la literatura científica más reciente acerca de esta materia.

2. CONCEPTO, VENTAJAS Y PROBLEMAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR.

En el ámbito de la empresa familiar suele producirse un solapamiento entre dos intereses en juego: lo que se espera de los propios miembros de la familia al trabajar todos juntos en la empresa familiar con lo que se espera de los mismos en relación a la actuación empresarial (Camisón-Zornoza et al., 2020). Es por ello que, el protocolo familiar no solo cumple una función trascendental en relación al propio negocio familiar, sino también en relación a los lazos y el trabajo en equipo que es capaz de desarrollar la propia familia para cumplir los objetivos de la empresa (Berent-Braun y Uhlaner, 2012).

A pesar de la relevancia de este instrumento, no hay una definición estándar de lo que se entiende por protocolo familiar. En este trabajo se va a adoptar la definición propuesta por Arteaga y Menéndez-Requejo (2017) para quienes es un documento resultado de un proceso de comunicación y acuerdos entre los dueños de una empresa familiar que incluye una serie de reglas y procedimientos para regular las relaciones de la empresa familiar y que está firmado y ratificado por cada miembro de la familia. Pese a ser un documento que regula los puntos de conflicto y regula soluciones su baja utilización, especialmente entre las pymes familiares, puede deberse a diversas causas como desconocimiento, falta de ganas de reunirse y afrontar cuestiones delicadas que deben regularse o coste y tiempo necesario para desarrollarlo, entre otras razones (Arteaga y Escribá-Esteve, 2021).

No se trata de un documento estándar puesto que cada familia es distinta y, por tanto, debe adaptarse a la forma de actuación de cada una, si bien es cierto que en el mismo suelen regularse una serie de cuestiones básicas y comunes. Se suele incluir la historia de la empresa y sus valores, la relación de los distintos miembros de la familia, las normas y reglas que deben seguir estos familiares, los objetivos para conseguir el éxito empresarial, normas a seguir en caso de conflicto familiar para dar resolución a los mismos y preservar la armonía familiar, códigos de conducta, así como los acuerdos de la empresa con terceros, entre otros (Gallo y Kenyon-Rouvinez, 2005).

Mediante este documento se potencia la comunicación entre los miembros de la familia, así como de estos con terceras personas ajenas al núcleo familiar. Además, muchas veces entra en juego también la familia política, por lo que es importante determinar el rol que van a desempeñar y hasta donde va a llegar su nivel de poder (Arteaga y Menéndez-Requejo, 2017). Igualmente, aporta transparencia en la empresa puesto que, para garantizar el éxito de la empresa, los miembros deben comunicarse y compartir todos los conocimientos, así como miedos que puedan tener en relación a la gestión de la empresa familiar. Mediante el mismo se designan los roles que cada miembro de la familia va a desempeñar en la empresa familiar (Berent-Braun y Uhlaner, 2012).

Además, cuando las empresas familiares usan los mecanismos adecuados, en este caso el protocolo familiar, para construir relaciones interpersonales de confianza entre los miembros de la familia, el deseo de todos estos familiares de contribuir con el negocio familiar se refuerza (Pieper y Astrachan, 2008).

Uno de los principales objetivos de la empresa familiar será conseguir que todos sus miembros sientan la empresa como signo de identidad, de manera que estén más atados a la misma y más implicados en los logros que esta deba alcanzar (De Groot et al., 2022), siendo el protocolo familiar un elemento que pretende unificar y regular este sentimiento de unidad de los miembros de la familia, al ser un instrumento que obliga a trabajar en equipo a los interesados.

Se ha demostrado empíricamente que existe una relación positiva entre la existencia de protocolo familiar en la empresa y el éxito que esta puede alcanzar (Arteaga y Menéndez-Requejo, 2017). No hay que olvidar que la empresa es un ente “vivo” y por ello evoluciona y puede cambiar a lo largo del tiempo, ello hace que el protocolo no sea un documento rígido, sino que puede ir modificándose y adaptándose a la situación existente en la empresa familiar en cada momento.

Cuando la familia ostenta un gran porcentaje del capital de la empresa familiar, indica que los miembros de la familia quieren mantener su control y el poder de decisión que tienen en la empresa familiar, tanto en el presente como de cara al futuro (Camisón-Zornoza et al., 2020). En estos supuestos, estarán más centrados en mantener el poder y la buena situación de la empresa para que la empresa pase a futuras generaciones, que en el hecho de abarcar nuevas realidades.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL PROTOCOLO EN LA INFORMACIÓN ORIENTADA A LA DOCENCIA Y LA PRÁCTICA PROFESIONAL.

Los estudios realizados por distintos profesionales muestran que no hay una estructura estándar de protocolo familiar, pero sí que hay cuestiones que son de regulación básica y común a todos ellos. A través de un estudio realizado por Arteaga y Menéndez-Requejo (2017), se concluyó que la estructura del protocolo familiar normalmente es la siguiente:

- Preámbulo. Incluye la historia, principios, valores y visión de la empresa familiar. Se refleja y se determina el objetivo de la empresa familiar, su visión de crecimiento y sus políticas financieras.
- Acuerdos sobre la administración. Limita la interferencia de familiares en la actuación de la empresa familiar.
- Acuerdos con relación a la dirección de la empresa familiar. Hace referencia a la sucesión familiar y las normas para incorporar a nuevos familiares en la empresa familiar para evitar el nepotismo.
- Acuerdos sobre propiedad. Regula la trasmisión de acciones, refuerza la mayoría de voto y la sucesión de la propiedad. De esta manera se protege a los accionistas minoritarios, así como sus derechos dentro de la empresa familiar.

En cuanto a la extensión del documento, la mayoría de los observados tenían un mínimo de 20-25 páginas y un máximo de 70 páginas (esto sobre todo en empresas familiares complejas y más grandes). Y el plazo de negociación del protocolo familiar suele oscilar entre 6 y 8 meses (Arteaga y Menéndez-Requejo, 2017).

A continuación, procederemos a analizar en más profundidad los diferentes apartados en que el protocolo familiar se organiza, poniendo de manifiesto la importancia de cada uno y las circunstancias más relevantes de los mismos.

3.1. Historia, funciones y objetivos.

En un primer apartado del documento se hace una breve referencia a aspectos más personales de los miembros de la empresa familiar, así como a las funciones o roles que va a desempeñar cada uno en la empresa familiar y cuál es el objetivo de la empresa. Todos estos aspectos pueden concretarse en el preámbulo.

Habrá que indicar quienes son los titulares de la empresa familiar, los descendientes que tiene la misma, el nivel de poder que va a tener cada uno para tomar decisiones o actuar frente a terceros.

También se incluye la visión de la empresa y la forma de actuación, de esta manera en caso de desacuerdo se puede determinar cuál es el bien en conflicto predominante para cumplir con los objetivos de la empresa familiar.

3.2. Régimen económico matrimonial.

El régimen económico matrimonial hace referencia a un conjunto de reglas o normas jurídicas que disciplinan y regulan la organización económica del matrimonio.

Se trata de una cuestión de importancia en la empresa familiar, siendo por ello fundamental determinar cuál es el régimen económico matrimonial que rige entre los cónyuges. Es posible en el protocolo familiar hacer referencia al mismo y ver hasta qué punto se deja fuera a uno de los cónyuges cuando está en juego el futuro de la empresa familiar.

En el propio Código Civil (artículo 1315) se parte de la libre elección de los cónyuges del régimen económico matrimonial, aplicándose en defecto del mismo el régimen de gananciales (sin olvidar los territorios con Derecho Civil propio, pues en estos lugares se rigen por sus propias normas). Siendo posible, en todo caso, modificar este régimen en un futuro. E igualmente, es posible pasar de un régimen de separación de bienes a uno de gananciales.

Junto a estos dos regímenes, que son los predominantes, hay un tercero que es el de participación. Únicamente tiene lugar cuando se produzca la disolución del vínculo matrimonial y permite a los cónyuges participar en las ganancias que hubiera tenido el otro.

En el ámbito de la empresa familiar juega un papel importante la elaboración de capitulaciones matrimoniales, pues a través de ellas pueden ser inscritas en el correspondiente Registro todas aquellas cláusulas que afecten al régimen económico matrimonial, incluidas también en el protocolo familiar.

- Régimen de gananciales. Aun estando ante bienes de carácter privativo, los frutos o rentas que se obtengan como consecuencia de estos tienen carácter ganancial. No obstante, puede adoptarse este régimen, pero excluyendo del mismo los rendimientos producidos por la empresa familiar.

- Régimen de separación de bienes. Cada cónyuge ostenta la titularidad y propiedad de todos sus bienes, de forma autónoma e independiente del otro cónyuge. También respecto de los nuevos bienes que se adquieran constante matrimonio.

Se asegura la preservación del capital en las manos de la propia familia y, con ello, se asegura que en un futuro sigue manteniendo el carácter de empresa familiar.

Cuando no se haya regulado nada acerca de capitulaciones matrimoniales o, habiéndolo hecho no se haga referencia a la empresa familiar, cobra relevancia el artículo 1406 del Código Civil. *Cada cónyuge tendrá derecho a que se incluya con preferencia en su haber, hasta donde alcance: 2º la explotación económica que gestione efectivamente.* Por tanto, aun habiendo separación de bienes, es posible para el propietario de la empresa familiar salvaguardar esta en caso de crisis matrimonial.

Es importante, a la hora de elaborar el protocolo familiar, hacer referencia al régimen económico matrimonial y optar, en la medida de lo posible, por el régimen de separación de bienes. Siendo importante, en la misma línea, que los sucesores de la empresa familiar tengan en cuenta esta cuestión y en sus respectivos matrimonios decidan adoptar el régimen de separación de bienes. La finalidad es evitar futuros conflictos y confusión de patrimonios entre los cónyuges.

3.3. Sucesión de la empresa familiar.

Cuando hablamos de sucesión en la empresa familiar, lo primero que debemos tener en cuenta es la doble perspectiva de esta cuestión, pues puede hablarse tanto de sucesión en la gestión como de sucesión en la propiedad.

- Sucesión en la gestión. Toda empresa familiar cuenta con directivos en diferentes niveles que nada tienen que ver con la familia y sin participación accionarial alguna. Estas personas son vitales para el funcionamiento de la empresa. En ocasiones, incluso el propio director general de la empresa es un profesional ajeno a la familia.
- Sucesión en la propiedad. Hace referencia a aquellas personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa familiar, sin pertenecer a la familia y sin desempeñar labor directiva alguna. Puede tratarse de inversores institucionales o de otros socios minoritarios que se incorporaron al fundar la empresa o con posterioridad. En cualquier caso, el objetivo principal que persiguen es la obtención de unos determinados niveles de rentabilidad.

En un primer momento, es la familia quien define la identidad que va a tener el negocio familiar, pero, posteriormente, la situación revierte y es la empresa familiar quien determinará la personalidad y la identidad de los miembros de la familia que trabajen en la misma (De Groot et al., 2022). En generaciones posteriores, las empresas familiares pueden llegar a considerarse híbridas, entendiéndose por tal ser a medias tanto una organización como una familia.

La sucesión de la empresa familiar es uno de los temas más delicados y complejos de regular, pues supone por parte de la familia asumir la retirada del fundador de la empresa familiar, ya sea por jubilación o muerte. Se trata de un proceso largo que necesita una planificación cuidadosa, además de precisión en el momento de regularlo

para que conduzca al éxito (Daspit et al., 2017; Eddleston et al., 2013). Normalmente intervienen agentes externos en su regulación y es importante la predisposición de la familia para llegar hasta el final, a pesar de los conflictos que puedan surgir en el proceso (Gianmarco, 2012).

Con carácter general, se define la sucesión como un proceso deliberado y formal que facilita una transmisión efectiva del control de la empresa familiar de un miembro a otro (Mazzola et al., 2008). Regular y definir correctamente la sucesión familiar es clave y es uno de los principales factores que determinan la longevidad de estas empresas (Mathews y Blumentritt, 2015), pues con el cambio de líder se produce una alteración en el control y la toma de decisiones que afecta tanto a los miembros de la empresa como a la propia empresa familiar (Le Breton-Miller et al., 2004).

Para resolver conflictos y evitar tensiones en la propia familia, el mejor mecanismo para regular la sucesión familiar es el protocolo familiar, puesto que tiene por objeto garantizar la continuidad y supervivencia de la empresa familiar (Palacios et al., 2012). Además, es importante regular la forma de actuación dentro del negocio, sobre todo a efectos de accionistas, pues las nuevas generaciones pueden tener una visión del negocio distinta y con ello generar conflictos internos (Schulze et al., 2003). Es útil el mismo sobre todo cuando nos encontramos ante generaciones posteriores que ya han sufrido un proceso de sucesión, pues es más fácil de esta manera regular y centrar los objetivos de la empresa familiar sin que esta cambie de rumbo, manteniendo la identidad de la empresa familiar como centro de todo cambio (De Groot et al., 2022).

Igualmente, en el protocolo familiar se tiene la oportunidad de debatir y dar la opinión propia, de forma que el sucesor lo será por acuerdo de los familiares y porque realmente esté capacitado para asumir la gestión y control de la empresa familiar. De esta manera, se aumenta la confianza de los accionistas y terceros en la empresa familiar y se minimiza la manipulación de los miembros de la familia (Le Breton-Miller et al., 2004).

Los terceros no familiares pueden dificultar el proceso de sucesión, pero si entre estos y el sucesor hay una relación de calidad caracterizada por la lealtad, flexibilidad, comunicación abierta, apoyo y colaboración, esto puede beneficiar este proceso de sucesión (Barnett, Long y Marler, 2012). No hay que olvidar que estos terceros están interesados en la supervivencia de la empresa y que colaborarán con el sucesor (Umans et al., 2021).

Lo ideal para conseguir llegar a un acuerdo acerca de la sucesión de la empresa familiar y, con ello, su plasmación en el protocolo familiar es que exista una buena relación entre la familia y el sucesor. Para ello debe haber un gran nivel de apoyo mutuo, lealtad, comunicación abierta y honesta y cooperación, no competencia entre los miembros de la familia (Lambrechts et al., 2009). Los miembros de la familia deben hacer un ejercicio de comprensión de los deseos y necesidades de los familiares, pues comparten las mismas normas y valores (Sundaramurthy, 2008). Es elemental atender a la historia de la empresa familiar y dejar más de lado las aspiraciones sociales o deseos de terceros (Umans et al., 2023).

No se trata de regular simplemente el traspaso de liderazgo de un familiar a otro, sino que se puede exigir un cierto grado de profesionalización de todos aquellos familiares que pretendan entrar a trabajar en la empresa familiar, por ejemplo,

implementando una cierta experiencia laboral o un cierto nivel académico (Suess, 2014). Entendiendo por profesionalización de la empresa familiar el proceso de transformación multidimensional de creación de valor que se adapta no solo a las herramientas y prácticas mencionadas en los distintos estudios llevados a cabo por diversos autores, sino también en relación a los empleados, al ambiente de trabajo y a la cultura (Polat, 2021).

Se ha demostrado a través de distintas teorías y estudios que el género del fundador, hombre o mujer, es influyente en el apego y mayor facilidad de retiro de la empresa familiar, así como en el proceso organizacional de la empresa familiar (Buttner, 2001). En base a la teoría de construcción social (Meroño-Cerdán y López-Nicolás, 2017), se puede observar como la diferencia de género normalmente está basada en las construcciones sociales y como el elemento biológico y las diferencias psicológicas son determinantes en la personalidad y actitudes de unos u otros. Conforme a esta teoría, los hombres y las mujeres se comportan conforme a los estereotipos asociados al género.

- Hombres. Su apego a la empresa familiar que han fundado es más fuerte y por ello son más reacios a la hora de establecer el proceso de sucesión familiar (Umans et al., 2021).

Se perciben como líderes más competitivos y con más confianza en sí mismos (Eagle et al., 2000). Controlan a sus subordinados y su autoridad se basa en tomar decisiones de forma independiente, así como guardarse información y no compartirla con sus trabajadores (Wang et al., 2013).

- Mujeres. Suelen tener relaciones más estrechas con los empleados. Su estilo de liderazgo está más enfocado a la comunicación y una participación efectiva de todos los miembros de la empresa es esencial (Koffi et al., 2014). Suelen ser menos competitivas, más abiertas a compartir conocimientos y generan más confianza (Vera y Dean, 2005).

Suelen ser más cuidadosas y tener más implicación en el proceso de sucesión de la empresa familiar (Koffi et al., 2014), al actuar de forma más cercana con sus trabajadores e intentar ayudar a sus trabajadores a potenciar sus capacidades. Son capaces de dejar a un lado sus emociones con tal de facilitar y garantizar una buena sucesión de la empresa familiar (Umans et al., 2021).

Por lo que respecta a la forma en que el fundador puede retirarse de la empresa, hay distintas maneras, no siendo siempre un retiro absoluto y siguiendo este presente en la gestión de la empresa familiar.

- Monarca. El fundador de la empresa familiar normalmente se encuentra muy unido su empresa (Brun De Pontet et al., 2007) y por ello se rehúsa a salir de la empresa familiar y dejar que nuevas generaciones dirijan el negocio. Teme perder su estatus en la familia y teme por ese retiro (Kets de Vries, 2003). “Yo no me iré, a mi tendrán que sacarme de aquí”, la actitud de estos empresarios aumenta el posible futuro fracaso de la empresa familiar en el momento de su fallecimiento o retiro, pues nadie está preparado para hacerse cargo de la empresa familiar y tampoco saben como sobrellevar este cambio.
- General. No tiene intención de retirarse, de forma que actuará para que la cesión de la dirección sea reversible.

- Embajador. El fundador se retira, pasando la dirección y mando al nuevo líder, pero seguirá presente en la empresa para aplicar conocimientos o experiencia.
- Gobernador. Se retira de tal forma que se olvida de la empresa familiar, se dedica a sí mismo o a aventuras empresariales con amigos.

Este tipo de retiro es el más habitual cuando estamos ante segundas o posteriores sucesiones, pues los líderes no se encuentran tan vinculados a la empresa familiar y no son reacios a dejar su cargo (Le Breton-Miller y Miller, 2013).

Es por ello importante que los dueños de la empresa familiar sean capaces de sobreponer sus intereses personales y buscar el mejor éxito de la empresa familiar, trabajando en equipo ante todo (Yan y Sorenson, 2003; Berent-Braun y Uhlaner, 2012).

3.3.1. Los sucesores.

“La formación para ser miembros de la alta dirección ha de cubrir tres aspectos básicos: comprender los negocios en los que está la empresa y cómo se opera en ellos, saber dirigir y estar personalmente comprometido con toda la organización” (Gallo, 1995).

Que los sucesores tengan un título universitario o experiencia previa en alguna empresa del sector no es un factor que asegure el éxito y la continuidad de la empresa siempre y en todo caso, pero es cierto que tener conocimientos facilita y ayuda en la gestión de la empresa. Por ello, en ocasiones, el fundador de la empresa familiar exige a los familiares que quieran entrar a formar parte de la empresa estudios en Administración y Dirección de Empresas.

Es importante que las nuevas generaciones que entran a formar parte de la empresa familiar lo hagan desde los niveles inferiores. Es decir, como cualquier trabajador para así conocer todos los detalles de la empresa familiar en todos sus niveles, además de ir ganando experiencia. De esta manera, al alcanzar la dirección de la empresa tendrán un conocimiento amplio de toda la empresa familiar.

Será necesario que estén comprometidos con el desarrollo de sus funciones, de esta manera en caso de ser el sucesor de la empresa familiar los trabajadores verán en él a una persona responsable y comprometida con el éxito de la empresa familiar.

Todas estas cuestiones pueden recogerse en el protocolo familiar, de manera que se da mayor seguridad a los requisitos para actuar en la empresa familiar, y sirve como base para que terceros (ya sean accionistas o trabajadores) observen un nivel de compromiso de los miembros de la familia con la empresa familiar.

A pesar de regular la forma de actuar del sucesor, este debe ser una persona con capacidad resolutive y personalidad propia para poder establecer las líneas generales de actuación de la empresa familiar. Debe estar comprometido con la empresa familiar y debe intentar evitar los conflictos familiares, garantizando la paz en el ámbito laboral.

3.4. Acuerdos con accionistas.

Se trata de acuerdos que regulan las relaciones entre distintos accionistas de la empresa familiar y que especifican detalles como las circunstancias ante las cuales cada accionista pueden vender, comprar, transferir, prometer o cargar acciones, en definitiva, la forma de actuar de un accionista en la empresa familiar (Chemla et al., 2007). Crean obligaciones tanto para la empresa como para los accionistas.

Es más conflictivo cuando los accionistas son, entre otros, los propios miembros de la familia puesto que en ese caso pueden establecer cláusulas a su favor o negarse a vender acciones, aunque sea lo mejor para el futuro de la empresa familiar. En estos casos, estos miembros dominan las reuniones y bloquean o limitan las decisiones que pudieran llegar a tomarse (Galbreath, 2023).

En empresas familiares, la mayor parte del capital se encuentra concentrada en el accionista mayoritario, con la intención de mantener la propiedad en el menor número de personas (Camisón-Zornoza et al., 2020). Si el motivo detrás de restringir el capital a favor de miembros de la familia es el mantenimiento del poder, se pueden encontrar signos de liderazgo autocrático que rechaza las opiniones diversidad y conlleva a la centralización de decisiones. Esto puede ser perjudicial para la empresa familiar, pues terceras personas no querrán entrar a formar parte de esta empresa familiar.

A la hora de elaborar estos acuerdos es importante dejar a un lado los sentimientos y centrarse en el futuro de la empresa y el cumplimiento de los objetivos de la misma. Puede dar lugar a conflictos, pero es importante priorizar la actuación empresarial. Se limitan, además, los conflictos que pudieran surgir entre propietarios familiares mayoritarios y minoritarios (Baglioni, 2011).

Es importante que los objetivos de los miembros de la empresa familiar y de los accionistas converjan y sean similares, pues en caso contrario solo será fuente de conflictos constante entre ambas partes. Un sistema de valores fuerte y unificado ayuda a fijar los objetivos financieros y no financieros, los objetivos de la familia y del negocio y fomenta la cohesión entre los miembros de la familia (Long y Mathews, 2011).

Las empresas familiares difieren ampliamente en términos de preferencias, teniendo en cuenta la cantidad de familias y las políticas que permiten, promueven, limitan o prohíben la transferencia de acciones entre sus propios miembros de la familia, e igualmente en función de las concesiones hechas en los acuerdos con accionistas (Astrachan et al., 2021).

Normalmente, en estos acuerdos se suelen concretar 4 aspectos en relación a la actuación que pueden realizar los accionistas (Astrachan et al., 2021):

- **Liquidez.** Referido a la extensión en que las acciones de los miembros de la familia pueden ser comercializadas libremente, se refiere a las cláusulas que permiten/limitan la venta o pignoración de acciones por los miembros de la familia, la disponibilidad de capital de la empresa para financiar recompras y la valoración de acciones.
- **“Apertura” al exterior.** Hace referencia al grado en que la transferencia de acciones se permite fuera del grupo familiar. Es la inclusión de varios tipos de miembros familiares como accionistas, el derecho a vender fuera de la familia, la prioridad de ciertas personas para comprar acciones que les son ofrecidas, el derecho de familiares que no pertenecen al círculo de control de la empresa

familiar de comprar acciones, la posibilidad de transferir acciones una vez en la vida y las reglas para regular el uso y control de acciones.

- Desarrollo. La transferencia de acciones está condicionada a ciertas circunstancias personales, como educación, experiencia, edad, ética o valores.
- Flexibilidad. Determina hasta qué punto las reglas y procesos establecidos en relación a la transferencia de acciones en el control es modificable bajo determinadas circunstancias. Esta dimensión se refiere a la formalización de los acuerdos de accionistas, el grado y formalización en el proceso de negociación, así como otros requerimientos que pudieran afectar al mismo.

3.5. Órganos de gobierno.

Dentro de la empresa familiar no solo actúan los propios miembros de la familia, sino que hay otros órganos que influyen y condicionan la actuación de la familia. Por ello, es importante distinguir el ámbito de familia frente al de empresa y organizar los órganos de gobierno de manera que se garanticen los derechos de todas las partes implicadas.

Una aproximación de qué puede entenderse por gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder de ello (Neubauer y Lank, 1999). Esta definición, en base a ella misma, puede detallarse en tres aspectos:

- Dirigir. Supone marcar la orientación estratégica a largo plazo y participar en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos esenciales a largo alcance.
- Controlar. Es la supervisión de las labores de dirección desempeñadas por los miembros que conforman la alta dirección de la empresa.
- Responder. Significa dar cuentas a todos aquellos agentes que están legitimados, destacando sobre todo a los accionistas.

Así, los órganos de gobierno de la empresa familiar pueden clasificarse en tres ámbitos: la propiedad y la familia, el consejo de administración y la dirección. El establecimiento de uno u otro dependerá del tamaño de la empresa como organización.

3.5.1. La propiedad y la familia.

Dada la complejidad que existe en la empresa familiar, pueden ser asignadas unas instituciones u otras. De menor a mayor complejidad, las instituciones son: la reunión familiar, la asamblea familiar y el consejo familiar (Neubauer y Lank, 1999).

La primera de ellas, la reunión familiar, suele usarse en empresas que se encuentran en sus primeras fases. Hay escasa formalización, lo que permite que las reuniones familiares tengan lugar con frecuencia.

En un primer momento se limita a tratar aspectos básicos de organización de la empresa, poco a poco, el empresario va transmitiendo los valores culturales que conforman la actividad empresarial. Cuando los hijos son pequeños se les comunican los valores de la empresa de manera implícita. A medida que se van haciendo mayores, van incorporándose en determinadas actividades de la empresa familiar. Finalmente,

puede que los hijos tengan proyección futura de formar parte de la empresa familiar, en cuyo caso entran ya a discutir y negociar acerca de cuestiones que afecten a la empresa.

La segunda de ellas, la asamblea familiar, suele tener lugar en empresas que oscilan entre 5 y 30/40 miembros. Se convoca por el familiar que tiene el control en la empresa y el objeto es reunir a toda la familia para que sean todos conscientes de la situación de la empresa, así como ser informados de los aspectos más importantes de la misma. Suele tener lugar una o dos veces al año.

Para acudir a este tipo de reuniones pueden establecerse determinadas condiciones, por ejemplo, supeditadas a la edad o la imposibilidad de asistencia de familiares políticos. Así, Ward y Carlock (2003) afirman que la asistencia de todos los miembros es beneficiosa, pues las terceras personas ajenas a la familia consanguínea pueden tener una visión realista y alejada de los sentimientos y, además, la relación de estos familiares políticos con los herederos de la empresa familiar puede suponer la aplicación de nuevos cambios beneficiosos para alcanzar el éxito.

Finalmente, el consejo familiar, se instaura en empresas con más de 50 o 60 miembros. Se trata de una estructura permanente que es necesaria cuando la empresa familiar alcanza un determinado tamaño. Los miembros de este deben ser elegidos por su capacidad para trabajar y debe tener carácter rotatorio. Se discuten cuestiones actuales sobre la familia y la empresa, así como formas de actuación ante problemas y retos, siendo todo ello de vital importancia para la empresa.

Este órgano es importante en relación a las nuevas generaciones, pues supone la educación de los mismos y su implicación en los valores que presiden la organización familiar.

Cabe hacer una mención a la junta de accionistas. Crespo y Sánchez (2000) lo definen como el órgano supremo de la sociedad, integrado por todos los socios de esta, del que emana la voluntad social, y que delibera y decide por mayoría de socios, legal o estatariamente establecido, sobre los asuntos de su competencia. A través del mismo los accionistas ejercen su soberanía para decidir sobre asuntos de gran relevancia de la empresa.

3.5.2. El consejo de administración.

Dentro de la empresa familiar desarrolla tres tipos de funciones: función institucional, función de gobierno y función estratégica (Goodstein et al., 1994).

La función institucional (Harrison, Torres y Kukalis, 1988) consiste en legitimar las actividades de la empresa, enfocándose en la relación con el entorno institucional. La función de gobierno (Kosnik, 1987) es la función interna, mediante la cual el consejo de administración es un mecanismo de control de que el comportamiento de la alta dirección sea conforme a los intereses de los stakeholders. En último lugar, la función estratégica es la toma de decisiones relacionadas con el rumbo estratégico de la organización con el fin de adaptarse a los cambios profundos del entorno.

En las dos últimas subyace la existencia de diferentes tipos de relaciones entre los consejeros de administración y los equipos directivos. Esto se manifiesta en distintos aspectos:

- Se establecen, por parte del consejo, mecanismos de control sobre la alta dirección, así como las relaciones de poder entre ambos equipos.
- La posibilidad de que el nombramiento del nuevo CEO se decida por el consejo de administración.
- En la confluencia de diferentes cargos en las mismas personas, especialmente en el CEO.

Es importante destacar que el tamaño y composición de este consejo será determinante en el grado de eficiencia y la calidad de las decisiones que los consejeros adopten. Por ello, en algunas empresas constituye un núcleo esencial en la toma de decisiones, mientras que en otras es una mera figura decorativa.

Siguiendo a Gallo (1995), este órgano desempeña una serie de funciones en la empresa, destacando, entre otras, el establecimiento de la orientación estratégica y los objetivos a largo plazo; el apoyo al acceso de recursos financieros en cantidad suficiente y en condiciones adecuadas; o, la selección del equipo directivo y, en concreto, del director general.

Es importante que el consejo tenga el tamaño adecuado en función de las necesidades de la empresa, pues un consejo excesivamente numeroso puede ralentizar la toma de decisiones y estas perderán calidad. De esta manera, el número de miembros ideal oscila entre los 4 y 10 consejeros. Igualmente, la presencia de terceros ajenos al núcleo familiar puede ser beneficioso a la hora de tomar decisiones.

Este órgano de gobierno debe reunirse más veces que la junta de accionistas, pero menos que el equipo de dirección. Suelen reunirse entre 3 y 12 veces al año (Neubauer y Lank, 1999).

3.5.3. La dirección.

El papel que desempeñan en la empresa es meramente ejecutivo. Supone que la estrategia y su comportamiento está controlado por la familia propietaria. Además, la transmisión de valores y de la cultura de la empresa se verá fortalecida.

No obstante, no está exento de conflictos en el ámbito de la empresa familiar pues puede dar lugar a confusión de los ámbitos de familia, propiedad y gestión de la empresa. Es una barrera a la profesionalización de la empresa, en el sentido de incorporar a familiares en las actividades de la empresa, pero sin tener estos la suficiente capacitación. Y puede ser un techo de cristal para los no familiares.

Parece evidente que la dirección de la empresa familiar quede en manos de un familiar, sin embargo, a través de una investigación desarrollada por Cabrera (2002), se demuestra que, si bien en la primera generación de la empresa familiar el director general es un miembro de la familia en el 90% de las ocasiones, este porcentaje se va reduciendo a medida que se va pasando de generación.

4. RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA LITERATURA CIENTÍFICA RECIENTE.

Si bien es cierto que el protocolo familiar es un documento en que cada empresa familiar regula aquellas cuestiones que considera de interés, en este apartado se resume conocimiento procedente de diversos estudios científicos realizados en los últimos años.

4.1. Metodología.

El proceso de revisión sistemática para obtener la muestra final de documentos para el análisis consta de 3 partes (Crossan y Apaydin, 2010): recopilación de datos, análisis de datos y síntesis.

Por lo que a la primera fase se refiere, la recopilación de datos se inició con una búsqueda de la información contenida en la base de datos Thomson Reuters Web of Science a fin de centrarse en revistas revisadas por pares de forma análoga a otras revisiones efectuadas en el campo. La búsqueda se realizó durante el mes de marzo de 2024 con los criterios que se detalla en la Tabla 1.

Se seleccionaron artículos publicados en revistas que constituyen la fuente de conocimiento más actual y que son frecuentemente utilizadas por los investigadores de este campo de estudio para difundir sus resultados (Podsakoff et al., 2005). Nos centramos solo en trabajos escritos en inglés, lo que es una práctica común en este tipo de revisiones (e.g., Hernández-Linares & Arias-Abelaira, 2022).

Para elegir las palabras clave de búsqueda se combinaron tres bloques. Por un lado, se usó el término más general (“famil*”) (Hernández-Linares & López-Fernández, 2018) combinado con un grupo de palabras que asegura que los trabajos tienen que ver con la temática de gestión empresarial (“firm*” OR “business*” OR “company*” OR “entrepri*”). Para seleccionar los términos relacionados con el protocolo se eligieron los dos más generalmente usados en la literatura (Arteaga y Menéndez-Requejo, 2017) (“protocol*” OR “constitution*”) así como un término general (“family governance”).

Tabla 1. Estrategia de búsqueda.

Palabras clave	Web of Science
“Famil*” ^{a, 1} AND “firm*” OR “business*” OR “company*” OR “entrepri*” ¹ AND “family governance” OR “protocol*” OR “constitution*” ^{b, 2}	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Social Science Edition ▪ Buscado en Topic (¹) y Título (²) ▪ Categorías: Business, Management, Business Finance ▪ Lengua: Inglés ▪ Tipo de documento: “article”, “review” y “early access” Años: Todos
Fecha de búsqueda	2024.03.13
Número de documentos	23 documentos
Número de documentos seleccionados tras el filtrado	9 documentos
^a Hernández-Linares & López-Fernández (2018) ^b Arteaga y Menéndez-Requejo, (2017).	

La búsqueda inicial arrojó un total de 23 documentos, lo que da idea de lo limitado de la literatura científica en este ámbito. Una vez identificados los 23 artículos, en una segunda etapa se analizaron los resúmenes a fin de eliminar posibles errores de filtrado de la base de datos, es decir, documentos que no coincidían con las condiciones de búsqueda especificados. En concreto, se eliminaron 14 artículos, con lo que la muestra final fue de 9 documentos.

El proceso de revisión finaliza con una tercera etapa de síntesis de la información ofrecida en la muestra final. Los principales resultados se detallan a continuación y se agrupan en tres bloques: funciones, objetivo y uso del protocolo familiar; protocolo y sucesión; y, relaciones con accionistas.

4.2. Funciones, objetivo y uso del protocolo familiar.

En primer lugar, por lo que respecta a cualquier tipo de organización, lo más importante es conseguir que exista un sentimiento unitario de pertenencia a la empresa familiar que permita a todos los miembros involucrarse en su actividad diaria y tengan una visión unificada en lo que respecta a la empresa familiar, que haga que el negocio pueda seguir creciendo (Berent-Braun y Uhlaner, 2012).

Es necesario que existan una serie de actuaciones que son clave para lograr relaciones de gran calidad en empresas familiares, traduciéndose las mismas en éxito de la empresa familiar, siempre que se actúe siguiendo un mismo fin por todos los miembros (Berent-Braun y Uhlaner, 2012). Así, ante todo, estos deben actuar con respeto mutuo, confianza y obligación mutua (Kandade et al., 2021). Randerson y Radu-Lefebvre (2021) aconsejan una gestión efectiva de las emociones pues esto puede conducir a la propia satisfacción personal, a la cohesión familiar y la longevidad de la firma a través de diversas generaciones.

Por lo que respecta a la utilización del protocolo familiar, Arteaga y Menéndez-Requejo (2017) alegan que la implementación de un protocolo familiar está positivamente relacionada con la futura actuación de la empresa familiar. Mediante el estudio que realizaron, llegaron a la conclusión de que este tipo de acuerdos/documentos mejoran el seguimiento y control de la gestión y la profesionalización de la empresa, limita los conflictos entre accionistas y reduce la negativa interferencia de la familia en el control de la empresa.

En la misma línea, Cicek et al. (2022) como consecuencia de su estudio, determinan que la adopción de este tipo de acuerdos es beneficioso tanto para las necesidades que pudiera tener la propia familia, así como las del propio negocio. E, inevitablemente ayuda a la interacción de estos dos “mundos”. Consideran que la adopción de este tipo de acuerdos ayuda a entender a otros miembros de la familia y a respetarse entre sí, beneficiando esto a los lazos familiares y la lealtad a la compañía. Es necesario implementar este tipo de acuerdos de manera que se puedan resolver conflictos, pero, sobre todo, para poder prevenir los mismos.

Igualmente, otro estudio realizado por Arteaga y Escribá-Esteve (2021), llega a la conclusión de que este tipo de acuerdos responden a las distintas necesidades que tenga cada empresa familiar y puede ser sustituido o completado conforme a otro tipo de documentos. Consideran que las familias serán más dadas a hablar y negociar

cuando se encuentren en un nivel organizacional complejo que pueda dar lugar a conflictos serios. De esta manera pueden evitarse documentos o reuniones adicionales para resolver determinadas cuestiones que pueden ser reguladas en su totalidad en el protocolo familiar.

Únicamente el 27% de las empresas analizadas en el estudio llevado a cabo por Gnan, Montemerlo y Huse (2017) alegaba tener una cierta forma de regulación de la actuación de la empresa. Va siendo más necesario su uso a medida que la empresa crece, ayudando a dejar claros los roles que desempeñan cada uno de los miembros implicados en la empresa familiar. Una buena dirección por parte del líder de la familia preparará buenos dueños, directores y líderes. Y una buena gestión de la empresa familiar hará que los miembros de la misma estén motivados, unidos y entregados como el dueño.

El éxito que pueda alcanzar la empresa familiar no depende solo de la actuación que lleven a cabo los miembros de la familia, sino que influye también la actuación de terceros. Polat (2021) aconseja profesionalizar la formación de los empleados, del entorno de trabajo y de la cultura de la empresa familiar. Será necesario conseguir que los empleados sientan la empresa como algo propio, de manera que al trabajar miren siempre por el beneficio de esta y se cree un ambiente de trabajo positivo. Considera que esta profesionalización reportará beneficios a la empresa pues los empleados estarán mejor formados y podrán actuar en más mercados, lo que no exime de problemas o un gran trabajo por parte de los dueños de la empresa familiar para formar a estos empleados.

En este sentido, sigue diciendo que, los beneficios derivados de esta profesionalización podrán ser observables en la empresa familiar cuando el cambio realizado sea necesario y soportado por los propios dueños y los empleados, y este cambio sea compatible con las necesidades, capacidades y recursos de la propia empresa. Aconseja a las empresas familiares profesionalizar todos los aspectos relacionados con el negocio y no limitarlo solo a las relaciones personales entre familia-empleados.

En base a todo ello, podemos llegar a la conclusión de que el protocolo familiar es un instrumento que permite organizar la empresa familiar y conseguir que todos los miembros actúen en la misma dirección, siendo además un elemento que ayuda a conseguir el éxito empresarial con más facilidad. A ello hay que añadir que, al no ser un documento estándar, cada empresa puede ajustarlo a sus necesidades y de esta forma potenciarse su uso.

4.3. Protocolo familiar en la sucesión de la empresa familiar.

Este tipo de documentos también son útiles para regular cuestiones relativas a la sucesión de la empresa familiar pues en el mismo se hace referencia a cuestiones tan importantes como la confianza, fomenta el compromiso de los sucesores y templar los conflictos propios de un proceso de sucesión (Umans et al., 2020). Es necesario que los CEO dejen a un lado sus emociones en este tipo de procesos pues, en caso contrario, la regulación del proceso de sucesión perderá calidad.

Un estudio realizado por Matías y Franco (2021) revela que el progresivo aumento de participación de los familiares en el control de la empresa es lo que marca

el inicio del proceso de sucesión. La preparación de los posibles sucesores empieza pronto y, gradualmente, introduciendo a esas personas en cuestión en la empresa familiar.

En la misma línea, un nuevo estudio realizado por Umans et al. (2021) aconseja a los dueños “dejar ir” pues sino se afecta de forma negativa a la planificación de la sucesión de la empresa familiar. Suelen pensar más en el largo plazo de la empresa y es necesario hacerles ver que es mejor centrarse en los intereses de la empresa familiar en el corto plazo. Además, es necesario potenciar la relación entre el líder y los sucesores, de manera que este se sienta seguro dejando su negocio a estos familiares, facilitando así la negociación del proceso de sucesión.

Rodríguez-García y Menéndez-Requejo (2023) realizaron un estudio en diversas empresas familiares y se muestra que es común introducir un protocolo familiar a partir de la segunda generación, es decir, una vez se ha llevado a cabo la sucesión familiar y se ven los problemas derivados de ello es cuando se decide regular para evitar conflictos futuros. Además, los fundadores suelen tener mucho apego a su empresa, con lo que no quieren dejarla ir por temor a que sus sucesores puedan llevarla a la quiebra (Gilding et al., 2015).

Al planificar la sucesión de la empresa familiar, el elemento principal en que tienen que fijarse los sujetos implicados en la misma es en la historia de la propia empresa familiar y las aspiraciones de esta cara al futuro, pues de esta manera el proceso sucesorio será más satisfactorio. Si, por el contrario, se fijan en aspiraciones sociales o qué esperan terceros de ellos, su nivel de planificación será más pobre (Umans et al., 2023). Por ello, el proceso sucesorio debe quedar centrado en los propios miembros de la familia, al ser ellos quienes conocen el negocio de propia mano, y olvidarse de terceras personas. Es para ello necesario un gran nivel de confianza del propio líder en sus convicciones y en el éxito del que es su negocio.

Bika, Rosa y Karakas (2019) afirman que la socialización no es solo necesaria para las nuevas generaciones que entran a formar parte de la empresa familiar, sino que es necesario también que las generaciones más antiguas se modernicen. Cucculelli et al. (2016) confirman la necesidad de innovar en producto, para así ampliar el campo de actuación. Sin embargo, esta innovación se da con baja frecuencia en empresas familiares, pues estas prefieren productos y mercados conocidos, siendo adversas al riesgo de introducirse en nuevos mercados (Donckels y Frohlich, 1991; Gudmundson et al., 1999; Zahra, 2005).

Por lo que respecta al estudio de la sucesión de la empresa familiar, Bloeman-Bekx et al. (2021) consideran que las formas intuitivas de planificar pueden ser usadas para luchar contra contingencias que pueden surgir en el proceso de sucesión. Esto pone de manifiesto la necesidad de relaciones fuertes y una dinámica familiar estable, de forma que haya cierta armonía durante el proceso de sucesión. Igualmente, los errores o aspectos positivos ocurridos durante este proceso de transmisión deben ser tenidos en cuenta para el futuro y ser comunicados a agentes que tengan interés o participen de este proceso.

El uso de este tipo de acuerdos es fundamental, sobre todo, cuando las relaciones entre los sucesores de la empresa familiar son conflictivas pues, en caso de no prever formas de solución de conflictos, pueden llevar al negocio a la quiebra (Sathe

et al., 2022). Estas personas actuarán en su propio interés y no en el de la empresa, siendo por ello necesario limitar el campo de actuación por parte del líder para que su legado perviva en el tiempo.

Si en una empresa familiar un único miembro de la familia ostenta el poder, puede dar lugar a un liderazgo autocrático en que las decisiones son tomadas y centralizadas por una única persona (Eddleston et al., 2008). Camisón-Zornoza et al. (2020) alegan que esto es perjudicial para la generación de capacidades innovadoras, pues estas requieren espacios en que tengan cabida la creatividad, la participación y el compromiso.

En caso de que los fundadores tengan sucesores y quieran que estos se hagan cargo del negocio familiar en un futuro, es necesario que los padres aseguren un clima familiar positivo y que demuestren armonía. Será necesario que se incorporen poco a poco al negocio familiar, pero sin sentirlo como una obligación o tener presión desde que son pequeños (Istipiler et al., 2023).

Una vez estos son más mayores y tienen claro que quieren hacerse cargo del negocio familiar en un futuro, Matías y Franco (2021) proponen determinadas iniciativas que pueden llevarse a cabo con relación a estos menores para que poco a poco vayan integrándose en la empresa familiar. Por ejemplo, entrenarles en el que va a ser su futuro laboral, crear casos prácticos en relación con la empresa o casos reales antiguos de la misma para ver como afrontan esa situación, crear programas educativos para ellos o apoyarlos como nuevos miembros a formar parte de la empresa familiar.

Si poco a poco los futuros sucesor del negocio familiar van siendo entrenados y ganan confianza en relación con la actuación en la empresa, se limita el nepotismo del dueño de la empresa familiar y se favorece la profesionalización de la empresa familiar (Rodríguez-García y Menéndez-Requejo, 2020).

Por lo que respecta a la actuación en la empresa familiar de familiares políticos no hay mucha investigación. Mismetti et al. (2023) llegó a la conclusión de que estos familiares a veces tienen voto e influyen en las decisiones que se adoptan en el ámbito de la empresa familiar, aun sin pertenecer al mismo, siendo por ello necesario investigar más acerca de ello, viendo hasta qué punto sus opiniones afectan a cambiar algunas de las estrategias previamente establecidas. Es necesario poner límites a estos familiares políticos para que no interfieran en la empresa familiar y en las relaciones de los propios miembros de la familia. Si bien es cierto que este tipo de familiares, suelen ser dialogantes y entablar una estrecha relación con el líder, lo que favorece la planificación de la sucesión (Umans et al., 2021).

La sucesión de la empresa familiar es un tema delicado a tratar, pues no simplemente se pierde a un jefe de empresa, sino que este es un miembro de la familia. Al ser un momento complejo de atravesar para los miembros de la empresa familiar, regular la sucesión de la empresa con anterioridad al fallecimiento del líder facilita el proceso, de la misma manera que evita conflictos entre las partes interesadas en adquirir la empresa familiar. Siendo, además, el protocolo familiar, un instrumento que permite planificar con suficiente antelación este "mal trago" y formar a los futuros sucesores en las tareas a desarrollar para que estos estén plenamente preparados en el momento en que deban ocuparse de forma autónoma de gestionar sus actividades empresariales.

4.4. Los accionistas en el protocolo familiar.

El estudio llevado a cabo por Rodríguez-García y Menéndez-Requejo (2020) resalta la importancia de regular las relaciones con los accionistas en el protocolo familiar. De esta manera se evitan conflictos entre las distintas partes interesadas y todos están protegidos, sobre todo los accionistas minoritarios. Es aconsejable incluir cláusulas de representación y defensa de los intereses de estos accionistas. De la misma manera, es importante regular y establecer cual va a ser la política de dividendos que va a seguir la empresa familiar, basada en la evitación de conflictos familiares y que los accionistas no rehúyan de la empresa (Michiels et al., 2018).

Es bueno limitar la actuación de los fundadores en las juntas de accionistas, pues el principal objetivo de los mismos es buscar buenos resultados económicos, obviando en ocasiones potenciales actividades o mercados en los que expandirse y que reportarían grandes resultados solo por miedo al cambio (Hossain et al., 2023). Esta participación tan activa del fundador, como accionista, puede llegar incluso a tener efectos negativos en la actuación de la empresa familiar (Mori et al., 2015).

Siguiendo a Easter-brook (1984), es bueno repartir dividendos entre los accionistas, pues de esta manera se evita que el exceso de beneficios que pueda tener la empresa familiar sea repartido entre los miembros de la familia a expensas de los accionistas. En la misma línea, Facio et al. (2001) dicen que los dividendos también pueden acabar con los conflictos internos entre interesados, ya que reducen las probabilidades de expropiación de bienes corporativos de los miembros internos.

Michiels et al. (2018) establecen que el uso de protocolo familiar permite determinar cuándo es el mejor momento para repartir dividendos, de forma que tanto los propios miembros de la familia como los accionistas obtengan el mayor beneficio, acorde a la situación de la empresa familiar en cada momento. Estableciéndose con ello una política de dividendos que interese a ambas partes, así como que esta sea oportuna y adecuada en función de las necesidades de la empresa y del mercado.

En base a lo mencionado anteriormente, puede llegarse a la conclusión de que los accionistas son una parte importante de la empresa familiar, contribuyendo a su éxito y siendo imparciales en la toma de decisiones, movidos únicamente por la obtención de beneficios. Sin embargo, es bueno regular las relaciones con los mismos y limitar las posibles inferencias que estos pudieran producir en la actuación de la empresa familiar.

5. CONCLUSIONES.

Como consecuencia de todos los elementos analizados a lo largo del trabajo en relación a la implantación y utilización del protocolo familiar en la empresa familiar, podemos deducir que es un documento de gran utilidad para este tipo de negocios, existiendo una relación muy positiva entre su uso y el éxito que la empresa familiar puede llegar a alcanzar.

Ayuda a prevenir conflictos, así como a poder solucionar los mismos una vez estos surgen. Además, regula la concreta forma de actuación dentro del negocio familiar y la posible injerencia de terceros y la limitación que estos tienen a la hora de tomar

decisiones. De manera que, el objetivo fundamental es salvaguardar la propiedad en miembros de la propia familia y que este negocio siga durante generaciones.

Si bien es cierto que durante la negociación de este pueden surgir conflictos o que su adopción se diluya en el tiempo, es una buena forma de que todos los miembros de la familia que actúan en la empresa familiar, o que tienen interés de hacerlo, se comuniquen y así blinden más su propio negocio frente a terceros, logrando pasar el negocio de generación en generación y ser una empresa consolidada en el mercado.

Resultado de los hallazgos revisados en este trabajo, puede llegarse a la conclusión de que es fundamental concienciar a este tipo de empresas acerca de su uso e importancia. No obstante, no hay que olvidar que se trata de un tema que es aun de limitada implantación y no hay excesiva información acerca del mismo. A medida que las distintas empresas familiares vayan implementándolo en sus negocios, el estudio acerca de la materia será más amplio y variado.

6. BIBLIOGRAFÍA.

*Artículos incluidos en la revisión sistemática.

Arpa Abogados Consultores. 2019. Regímenes económico matrimoniales y empresa familiar. [Consulta 13-05-2024]. <https://www.arpa.es/regimenes-economicos-matrimoniales-y-empresa-familiar/>.

Arteaga, R.; Escribá-Esteve, A. 2021. Heterogeneity in family firms: contextualizing the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, pp. 200-222. ISSN 2043-6238.

*Arteaga, R.; Menéndez-Requejo, S. 2017. Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, pp. 320-338, ISSN 0894-4865.

*Berent-Braun, M.M.; Uhlaner, L.M. 2012. Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, vol. 38 (1), pp. 103-119, ISSN 0921-898X.

Bika, Z.; Rosa, P.; Karakas, F. 2019. Multilayered Socialization Processes in Transgenerational Family Firms. *Family Business Review*, vol. 32 (3), pp. 233-258, ISSN 0894-4865.

Binz Astrachan, C.; H. Astrachan, J.; Kotlar, J.; Michiels, A. 2021. Addressing the theory-practice divide in family business research: The case of shareholder agreements. *Journal of Family Business Strategy*, ISSN 1877-8585.

Bloeman-Bekx, M.; Lamrechts, F.; Van Gils, A. 2021. An exploration of the role of intuitive forms of planning in the succession process: the explanatory power of effectuation theory. *Journal of Family Business Management*, pp. 486-502. ISSN 2043-6238.

*Camisón-Zornoza, C.; Forés-Julián, B.; Puig-Denia, A., Camisón-Haba, S. 2020. Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *Springer Science+Business Media*, ISSN 1554-7191.

Casillas Bueno, J.C., Díaz Fernández, C., Vázquez Sánchez, A. 2005. En: Thomson Editores Spain. *La gestión de la empresa familiar*. Madrid, pp. 37 y 38; 74 y 75; 78 y 79; 106-125; 233; 244-247. ISBN: 84-9732-375-0.

Ceca Magán Abogados. 2020. Empresa familiar, elección del régimen económico familiar. [Consulta 13-05-2024]. <https://www.cecamagan.com/blog/regimen-economico-matrimonial-empresa-familiar>.

Cicek, A.; Kelleci, R.; Vandekerckhof, P. 2022. Determinants of family meetings in private family businesses. *Journal of Family Business Management*, vol. 12 nº 4, pp. 750-779, ISSN 2043-6238.

Crossan, M. M; Apaydin, M. 2010. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), ISSN 1154-1191.

Cucculelli, M.; Le Breton-Miller, I.; Miller, D. 2016. Product innovation, firm renewal and family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 15 páginas, ISSN 1877-8585.

Cucurrull Poblet, T. En: Editorial Dykinson. *El protocolo familiar mortis causa*. Madrid. ISBN: 978-84-9085-585-0.

De Gandarillas, M., Níñez Urquiza, C., Del Rivero, R. 2019. En: Editorial Fundación Confemetal. *Empresa familiar, una visión práctica. Experiencias y modelos*. Madrid. ISBN 978-84-17701-04-8.

*De Groot, M.; Mihalache, O.; Elfring, T. 2022. Enhancing Enterprise Family Social Capital Through Family Governance: An Identity Perspective. *Family Business Review*, pp. 306-328, ISSN 0894-4865.

González-Cruz, T.; Clemente-Almendros, J. A.; Puig-Denia, A. 2021. Family Governance systems: the complementary role of constitutions and councils. *Economic Reseach*. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1867603>.

Gnan, L.; Montemerlo, D.; Huse, M. 2015. Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, pp. 355-381, ISSN 0047-2778.

Hernández-Linares, R.; Arias-Abelaira, T. 2022. Adapt or perish! A systematic review of the literature on strategic renewal and the family firm. *European Journal of Family Business*, 12 (2), pp. 137-155. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v12i2.14718>.

Hernández-Linares, R.; López-Fernández, M. C. 2018. Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. *Family Business Review*, 31 (3), pp. 318-351. <https://doi.org/10.1177/0894486518781940>.

*Hossain, S.; Galbreath, J., Hasan, M.M.; Randoy, T. 2023. All in family? The impact of founder directors and family governance on microfinance institutions' social performance. *Corporate governance- an international review*, ISSN 0964-8410.

Instituto de la Empresa Familiar. 2015. *La Empresa Familiar en España*. Barcelona y Madrid. ISBN: 978-84-608-2119-9.

Istipliler B.; Hauer, A.; Keese, D.; Woywode, M.; Ahrens, J.P. 2023. Childhood exposure to family firm and transgenerational orientation: Moderated mediation of affective commitment. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2246060>.

Kandade, K.; Samara, G.; Parada, M.J.; Dawson, A. 2021. From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family business. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100334>.

Matias, C.; Franci, M. 2021. The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, vol. 11, nº 4, pp. 440-461, ISSN 2043-6238.

*Michiels, A.; Voordeckers, W.; Lybaert, N.; Steijvers, T. 2014. Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, pp. 299-314. ISSN 0921-898X.

Mismetti, M.; Rondi, E.; Bettinelli, C. 2023. Family business system dynamics in the aftermath of in-law entry: A reflection on emotions and strategic change. *Long Range Planning*, ISSN 0024-6301. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102250>.

Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B., Bachrach, D. G.; Podsakoff, N. P. 2005. The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26 (5), pp. 473-488. <https://doi.org/10.1002/smj.454>.

Polat, G. 2021. Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business*, vol. 11 n° 4, pp. 555-571. ISSN 2043-6238.

Randerson, K.; Radu-Lefebvre, M. 2021. Managing Ambivalent Emotions in Family Businesses: Governance Mechanisms for the Family, Business, and Ownership Systems. *De Gruyter*, pp. 159-176, <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0274>.

*Rodríguez-García, P.; Menéndez-Requejo, S. 2020. Family constitution to manage family firms' agency conflicts. *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 26 (2), pp. 150-166, ISSN 2340-9436.

Sacristán-Navarro, M.; Cabeza-García, L. 2020. When family firm corporate governance fails: the case of El Corte Inglés. *Journal of Family Business Management*, vol. 10, n° 2, pp. 97-115, ISSN 2043-6238.

Sathe, V.; Enrione, A.; Finley, D. 2022. Avoiding the Best Practices Trap in Family Business Succession. *ScienceDirect*, pp. 1-20, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100876>.

*Suess, J. 2014. Family governance- Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, pp. 138-155, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>.

*Umans, I.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Voordeckers, W. 2020. Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, pp. 189-207. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>.

Umans, I.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Voordeckers, W. 2021. The family CEO's effect on succession planning: founder status, difficulties with letting go and gender differences. *Gender in management: An International Journal*, vol. 36 n° 5, pp. 659-673, ISSN 1754-2413.

Umans, I.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Voordeckers, W. 2021. The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, ISSN 1877-8585. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.002>.

Umans, I.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Voordeckers, W.; Laveren, E. 2023. Performance below and above aspirations as an antecedent of succession planning in family firms: A socio-emotional wealth mixed gamble approach. *Springer Science+Business Media*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00662-9>.