



## Trabajo Fin de Grado

**La Empresa Familiar: Caracterización, Sucesión Y  
Protocolo Familiar.**

Autor/es

**Joaquín Miró Mur**

Director/es

**Enrique Giner**

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza, Campus Paraíso  
Año 2019

## **INFORMACIÓN Y RESUMEN:**

Autor del trabajo: Joaquín Miró Mur

Director del trabajo: Enrique Giner

Título del trabajo: La Empresa Familiar: Caracterización, Sucesión y Protocolo Familiar.

Titulación: Grado en administración y dirección de empresas.

## **RESUMEN**

La empresa familiar es muy importante para nuestra economía y para la del resto del mundo. En España representa cerca del 90% de la totalidad de las empresas y proporciona empleo a unas 7 millones de personas.

El siguiente trabajo está enfocado a conocer la empresa familiar, en la primera parte del trabajo se analizara sus características propias que la diferencia del resto de empresas y su situación actual en España. En la segunda parte del trabajo se analizara el problema de la continuidad de la empresa familiar a partir de las siguientes generaciones, ya que muchas empresas familiares no llegan a la segunda generación y muy pocas a la tercera. Para ello se analiza la sucesión de las empresas familiares, conociendo la causa de la destrucción de esas empresas y como debe ser un proceso de sucesión para que tenga éxito y el protocolo familiar como herramienta para que la empresa siga siendo familiar.

Palabras Clave: Empresa familiar, Sucesión y protocolo familiar.

## **ABSTRACT:**

The family business is very important for our economy and for the rest of the world. In Spain, it represents about 90% of all companies and provides employment for some 7 million people.

The following work is focused on knowing the family business, in the first part of the work will analyze its own characteristics that differentiates it from other companies and their current situation in Spain. In the second part of the work, the problem of the continuity of the family business will be analyzed from the following generations, since many family businesses do not reach the second generation and very few to the third. To this end, the succession of family businesses is analyzed, knowing the cause of the destruction of these companies and how a succession process should be to succeed and the family protocol as a tool for the company to remain familiar.

Key words: Family business, Succession and family protocol.

## **INDICE**

### **Contenido**

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2 LA EMPRESA FAMILIAR.....	6
2.1 DEFINICIÓN EMPRESA FAMILIAR .....	6
2.2. CARACTERISTICAS EMPRESA FAMILIAR .....	8
2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	13
2.4. LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ACTUALIDAD .....	17
3. SUCESION .....	18
4. PROTOCOLO FAMILIAR.....	28
5. CONCLUSIONES .....	37
6. BIBLIOGRAFIA.....	40

## **1. INTRODUCCIÓN.**

La importancia de la empresa familiar en la actualidad es muy grande ya que podría ser considerada como el principal motor de la economía. Según datos de un estudio realizado en 2015 por el instituto de empresa familiar, España cuenta con 1.1 millones de empresas familiares de un total de 1.25 millones de sociedades mercantiles. Esto nos dice que el 90% de las sociedades anónimas y limitadas de nuestro país son empresas familiares. Estas empresas, aportan el 60% del valor añadido bruto total del país, que equivale a 262000 millones de euros de un total de 460000 millones de euros. En cuanto al empleo, aportan las dos terceras partes del empleo privado de nuestro país que corresponden a 7 millones de puestos de trabajo. En la unión europea, se estima que hay 17 millones de empresas que son familiares que generan 100 millones de empleos. Fuera de Europa. En Estados Unidos las empresas familiares son el 80% del total de empresas y generan el 50% del empleo privado.

El siguiente trabajo está enfocado a conocer la empresa familiar. Para ello analizaremos que entendemos como empresa familiar, sus características propias y sus diferencias con el resto de empresas desde el punto de vista de sus fortalezas y debilidades.

Otro factor importante de la empresa familiar es su continuidad, ya que las empresas familiares son más longevas que las no familiares, pero se produce una abrupta mortalidad de estas a partir de su paso a la segunda generación, siendo muy pocas las empresas que llegan a la tercera generación y siguientes. Por lo que trataremos de analizar los factores que les afectan para que se produzca esa mortalidad de las empresas familiares y como solucionarlos. Esto será a través del análisis del proceso de sucesión como herramienta para el éxito de la continuidad de la empresa al cambiar de generación y del análisis del protocolo familiar como herramienta jurídica y estratégica que nos facilite esta continuidad.

## **2 LA EMPRESA FAMILIAR**

### **2.1 DEFINICIÓN EMPRESA FAMILIAR**

Para saber que entendemos como empresa familiar tendremos que conocer una definición que nos explique que es una empresa familiar. A través de la historia muchos autores han ido ofreciendo multitud de definiciones, pero no se ha establecido una definición clara de lo que es una empresa familiar, esto se debe a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza.

El autor (VALLEJO MARTOS, 2005) en una de sus investigaciones ante los muchos tipos de definiciones las agrupa según el tipo de definición, en las que diferencia las definiciones unidimensionales centradas en la propiedad, la dirección, las de implicación de una familia o las de relevo generacional y las definiciones multidimensionales.

Las de propiedad se centran en el control de la propiedad de la empresa como puede ser la definición de (BARNES, L. y HERSHON, S., 1976) que definen la empresa familiar como aquélla en la que el control de la propiedad reside en un individuo o en los miembros de una única familia. También la definen (LANSBERG, I., PERROW, E. y ROGOLSKY, S., 1988) como un negocio en el que los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad

Las de dirección como la de (BARRY, 1975) define la empresa familiar como aquélla que en la práctica está controlada por los miembros de una familia. Otra definición centrada en la dirección de la empresa puede ser la de (FILBECK, G. y LEE, S., 2000) que indican que una empresa familiar es aquélla en la que las decisiones más importantes son tomadas por el fundador o por algún descendiente de este.

Las de grado de participación o implicación familiar se centran en la influencia de una familia en la empresa como puede ser la de (DAVIS, 1983), la define como el resultado de la interacción de dos tipos de organizaciones, la familia y el negocio o empresa, siendo esta interrelación además el origen de la unicidad de su carácter. O la de (DYER, 2003) que entiende que las empresas familiares son 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.

Por ultimo nos encontramos las de relevo generacional, (DONELLEY, 1964) caracteriza a una empresa como 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. (SHARMA, P.; CHRISMAN, J. y CHUA, J., 1997) definen la empresa familiar como aquélla gobernada o dirigida sobre la base de una potencial transferencia generacional, esto es, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia.

Las definiciones multidimensionales se distinguen dos grupos el que agrupa la propiedad y la dirección y la que engloba estos dos aspectos citados y uno adicional como puede ser el relevo generacional.

Entre las definiciones multidimensionales podemos destacar la de (GALLO, M y SVEEN, J., 1991) las definen como aquéllas donde una sola familia posee la mayoría del capital y un control total sobre la dirección de la empresa. Si queremos añadir un factor adicional nos encontramos definiciones como la de (WARD, 1987) que define la empresa familiar como aquella que ha sido transferida, tanto desde el punto de vista de la propiedad como desde el punto de vista del control a la siguiente generación.

La mayoría de las definiciones giran en torno a 3 aspectos, desarrollados por casillas, (CASILLAS, 2005) que sirven para delimitar y facilitar la comprensión de las empresas familiares.

- La propiedad o el control de la empresa: se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admite que controla la empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: se define en relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.

Con el fin de establecer una definición oficial de empresa familiar, dos instituciones europeas aprobaron una definición oficial, esta definición fue aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del family Bussines Network (FBN) en abril de 2010.

Esta definición la adopta el Instituto de Empresa Familiar, por la que una compañía, tenga el tamaño que tenga, es una empresa familiar si:

1. Propiedad accionarial. La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía: o son propiedad de sus esposas, padres, hijos(s) o herederos directos del hijo(s).
2. Control. La mayoría de los votos pertenecen a la familia de forma directa o indirecta.
3. Gobierno. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. Derecho de voto. 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.

## 2.2. CARACTERISTICAS EMPRESA FAMILIAR

### **Modelo de los sistemas: modelo de los tres círculos**

Existe un acuerdo unánime en considerar que el análisis moderno de las empresas familiares deriva del estudio pionero de (DAVIS y TAGIURI, 1982). En el que afirma que la gran variedad de empresas familiares existentes se podrían representar a partir de tres círculos superpuestos. De esta manera, surge el modelo de los tres círculos, que describe el sistema de la empresa familiar como tres subsistemas independientes pero superpuestos. Los cuales son gestión, propiedad y familia.

Este modelo permite el estudio de uno de los principales problemas de la compañía familiar, el de los conflictos originados por los diferentes grupos de interés, donde se mezclan debates familiares con las dificultades empresariales.

El círculo familia corresponde a todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar, sus actividades deben centrarse en la definición de la misión familiar, de las relaciones entre sus miembros y de la gestión de conflictos familiares. El consejo de familia es su principal órgano de gobierno.

En el círculo empresa se encuentra el conjunto de individuos que trabajan en la empresa y que perciben un sueldo o beneficio económico directo debido al trabajo que desempeñan. Sus actividades fundamentales son el diseño de la estructura organizativa, la gestión del cambio y la política de recursos humanos, todo ello bajo el gobierno de la dirección ejecutiva.

En el círculo propiedad están los dueños de las acciones de la empresa. El objetivo de estos consiste en gestionar adecuadamente el patrimonio mejorando su rentabilidad y consiguiendo una armonía entre el accionariado. La junta de accionistas y el consejo de administración son los órganos de gobierno más relevantes a este respecto.

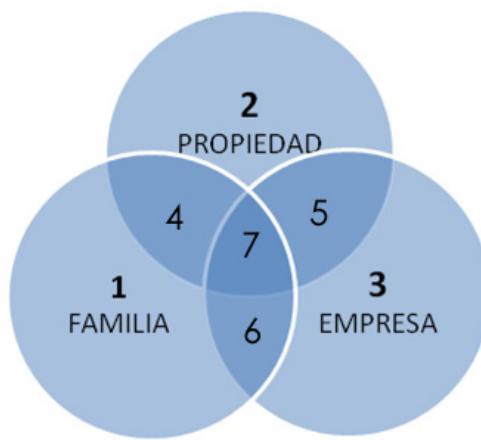


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente (Davis y Tagiuri, 1982)

A través de la unión de la relación de los tres círculos se forman siete subconjuntos donde se agrupan los distintos grupos de personas que interactúan en la empresa familiar.

Dichos grupos son:

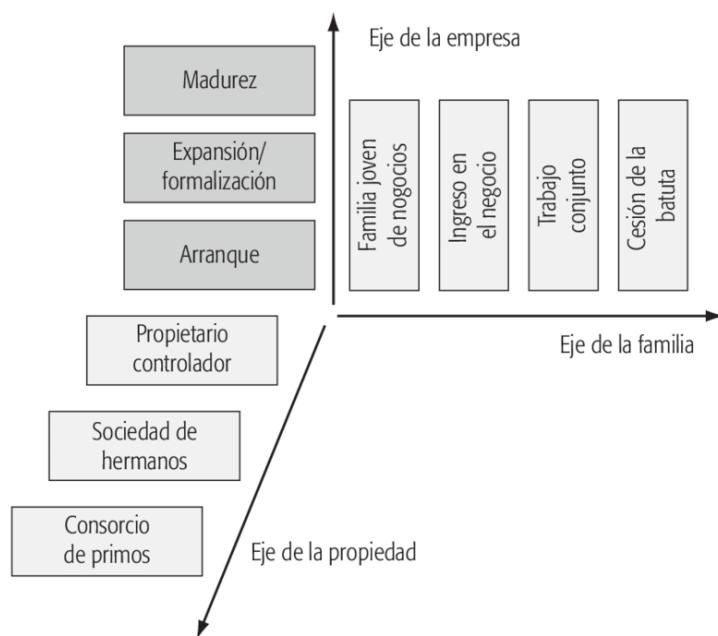
- 1) Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa
- 2) Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa
- 3) Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios
- 4) Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa

- 5) Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa
- 6) Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa
- 7) Miembros de la familia, que son propietario y trabajan en la empresa.

### **Modelo evolutivo tridimensional**

Partiendo de la situación estática de la empresa familiar definido a través del modelo de los tres círculos, los profesores (GERSICK, K., DAVIS, J., HAMPTON, N. y LANSBERG, I, 1997) proponen un nuevo planteamiento en el organigrama de la empresa familiar en el que la variable temporal constituye el elemento de referencia del modelo.

Este planteamiento dinámico se caracteriza por el hecho de que cada subsistema presenta una dimensión evolutiva individual, en el que a través del desarrollo temporal cada subsistema de propiedad, familia y empresa se desarrolla independiente por una serie de etapas.



**Figura 2. Modelo evolutivo tridimensional. Fuente (Gersick, 1997)**

#### **Dimensión evolutiva de la propiedad:**

En esta etapa se ve cómo evoluciona la propiedad de la empresa a través de las siguientes etapas de propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de

primos. En la cual se observa cómo se diluye la propiedad al paso de las etapas desde un propietario a varios propietarios.

- Propietario controlador:

El control de la propiedad recae en un individuo o un matrimonio. En esta etapa se tiene que mantener un equilibrio entre el amplio poder que tiene el propietario y la necesidad de que otros miembros de la familia o agentes participen en el funcionamiento del negocio. El propietario también tendrá planificar la estructura de la propiedad de la siguiente generación.

- Sociedad de hermanos

El control de la propiedad recae entre dos o más hermanos, aunque pueden existir otros accionistas. El principal problema de este tipo de empresas es establecer un proceso adecuado que permita compartir el control entre hermanos sin que se produzcan situaciones de conflictos.

- Consorcio de primos

El accionariado empresarial se encuentra bastante fragmentado. Los vínculos de unión de unión entre familiares son cada vez más indirectos. El principal reto de esta etapa es la necesidad de establecer un mecanismo que permita hacer frente a un sistema de relaciones muy complejo.

### **Dimensión evolutiva de familia**

El desarrollo de la familia dentro del modelo evolutivo tridimensional está basado en los estudios realizados por Daniel Levinson y su equipo de la Universidad de Yale sobre los ciclos de vida familiar. El análisis se realiza en cuatro etapas que vienen definidas por la edad de los miembros de cada generación. Las cuales se denominan familia joven de negocios, ingreso de la familia al negocio, trabajo conjunto y paso de batuta. Cada una de las fases con sus propias características y retos a superar.

#### 1. Familia joven de negocios

Los padres suelen tener menos de 40 años. Se trata de una etapa de intensa actividad que se centra en el propietario-gerente en la que su principal papel es la de crear una

empresa funcional. En esta etapa se empiezan a establecer las relaciones entre empresa y familia.

#### 2. Ingreso de la familia al negocio

La generación de los padres tiene entre los 35 y 50 años. Los hijos suelen tener entre 20 y 30 años, por lo que en muchos casos habrán concluido sus estudios universitarios y estarán planteándose su futuro profesional. En esta etapa los retos se centran en la selección y entrada de los hijos a la empresa familiar.

#### 3. Trabajo conjunto

La generación de los padres tiene edades entre los 50 y los 65 años. La generación de los hijos entre los 30 y 45 años. Se trata de una etapa en la que se produce el trabajo simultáneo entre dos generaciones en la que el reto será el buen entendimiento entre ambas generaciones potenciando la comunicación y la trasparencia.

#### 4. Cesión de batuta

Etapa en la que la primera generación se desvincula de la empresa y transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación.

### **Dimensión evolutiva de la empresa**

La empresa o negocio también puede ser entendido como un proceso sucesivo desde el arranque, formalización y madurez del negocio.

#### 1. Arranque – nacimiento

Estructura informal de la organización y enormemente concentrada en el propietario. La empresa ingresa en el mercado y se construye un plan de negocio.

#### 2. Crecimiento – expansión – formalización

Se inicia cuando la empresa ha superado los problemas de supervivencia y se ha establecido en el mercado y termina cuando se establece un cierto estancamiento de la empresa. Los principales problemas a desarrollar por el propietario gerente son la profesionalización de la empresa, la planificación estratégica y la gestión patrimonial.

### 3. Madurez

En esta fase la estructura organizacional ya es estable. Se tiene una base estable de clientes y una estructura dirigida por un equipo de gerentes. Debido a la madurez del negocio se puede plantear un reenfoque estratégico.

## 2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Debido al clima particular de la familia dentro de la empresa, podemos encontrar unas cualidades concretas y positivas que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva. Pero la calidad de la familia también le da unas cualidades negativas que se traducen en debilidades en la forma de competir. Las fortalezas y debilidades que se producen en la empresa familiar y que las diferencia del resto de empresas son las siguientes.

### FORTALEZAS

#### Compromiso

Los individuos que construyen una empresa familiar tienen mayores niveles de compromiso que los individuos de las empresas no familiares, e incluso pueden llegar a sentir pasión por la misma (COLE, P.M. y JOHNSON, K, 2007). Esto hace que los miembros de la empresa familiar tengan un compromiso y una dedicación mayor hacia la empresa que la que se puede producir en una empresa no familiar.

#### Conocimiento y comunicación

Las empresas familiares tienen sus propias maneras de hacer las cosas. Estos conocimientos suelen estar protegidos y mantenidos en secreto dentro de la empresa familiar. Sin embargo compartir conocimientos entre los miembros de la empresa suele ser clave para el éxito de la misma, así que dentro de la confianza y la comunicación que se produce dentro de la empresa familiar, estos conocimientos se pueden trasmitir entre los componentes de la empresa y los hijos que vayan entrando a la empresa familiar. Por tanto, la comunicación es una fuente clave de ventaja competitiva para las empresas familiares (BARROSO, A., SANGUINO, R. y BAÑEGIL, T., 2013).

### **Flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero**

Este podría ser un factor más del compromiso de las empresas familiares. Ya que existe una flexibilidad en el trabajo en la que dedica el tiempo necesario para cubrirlo sin necesidad de recibir bonificaciones ni horas extras. Esta flexibilidad también se puede aplicar a la retribución de las familias ya que no necesitan un ingreso fijo ya que estos deciden cuánto percibir para cubrir sus necesidades sin perjudicar a la empresa (LEACH, 2002).

### **Visión a largo plazo**

La supervivencia de la empresa es un asunto importante para las familias ya que su principal objetivo es construir un legado duradero para sus descendientes y que la empresa continúe activa a través de las generaciones, lo cual sugiere que están potencialmente abocadas a la maximización del valor a largo plazo (KELLERMANS, F., EDDLESTON, K., BARNETT, T. y PEARSON, A., 2008). La función de las empresas familiares es que la empresa perdure a lo largo del tiempo. Por lo que la empresa tendrá una visión de sus objetivos a largo plazo. Con una estrategia de maximización del valor a largo plazo.

### **Una cultura estable**

Para (HALL, A. y NORDQVIST, M., 2008) la cultura de una empresa familiar suele ser el resultado de los valores y normas del fundador que han echado raíces en la familia y en su historia, lo que hace que estos valores y normas se manifiesten en forma de pensamientos estables a través de la familia, creando dentro del entorno de trabajo de una empresa familiar una cultura basada en la ética, las normas y los valores presentes en una familia.

### **Rapidez en la toma de decisiones**

Para la toma de decisiones importantes en una empresa no familiar se necesita un camino burocrático entre los distintos niveles. Esto hace que la toma de decisiones sea más lenta que en una empresa familiar, además en la familiar la gestión suele ser centralizada y

limitada a un grupo reducido de miembros de la familia lo que le da más rapidez en la toma de decisiones.

### **Solapamiento entre propietario y gerente**

La coincidencia y sinergia entre las responsabilidades de propietario y gerente permite que los negocios de propiedad familiar posean costes administrativos más bajos o nulos debido a la menor compensación que recibe el director general, los reducidos niveles de supervisión y la reducida inversión en sistemas y controles financieros (POZA, 2005). Esto otorga una ventaja competitiva pudiendo apostar por el largo plazo en la propiedad y ser más eficaz en tareas de gestión.

### **Confiabilidad y orgullo**

Debido al compromiso y cultura estable que se produce en las empresas familiares, sus estructuras suelen ser sólidas y confiables siendo percibidas por el mercado, en la forma de que se acaba trasmitiendo a los clientes a través de una atención más cordial y esmerada y un mejor servicio. El concepto de orgullo, es porque las personas que manejan las empresas familiares se sienten muy orgullosas de su empresa por haberla establecido y construido. Este orgullo se traduce en un poderoso instrumento de marketing (LEACH, 2002).

## **DEBILIDADES**

### **Rigidez**

Los patrones de conducta son arraigados a la familia, que están limitados por la tradición y por tanto están menos dispuestos para el cambio (CLAVER, E. RIENDA, L. y QUER, D., 2008). Esto produce una desventaja ante la resistencia de la empresa al cambio que se produce del exterior.

### **Sucesión**

Esta es una debilidad de las empresas familiares ya que el paso de una generación a otra implica un cambio de liderazgo, el cual es un proceso complejo y duradero que puede ocasionar muchas dificultades y problemas emocionales. La sucesión es el proceso que

pondrá a prueba la continuidad de la empresa del cual el éxito y fracaso de este proceso marquen el futuro de la empresa. Para subsanar los conflictos que surgen de la superposición de los sistemas empresa familia es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos de una manera directa a fin de asegurar el correcto equilibrio entre los componentes del sistema (LEACH, 2002).

### **Conflictos emocionales**

En el ámbito familiar se basa en las emociones mientras que el empresarial se basa en la racionalidad. Dada la fusión entre familia, dirección y propiedad que se produce en la empresa familiar pueden surgir dificultades basadas entre objetivos diferentes entre la empresa y la familia. Esto hace que se produzcan conflictos en el entorno de la empresa y en el de la familia como puede ser la rivalidad entre miembros descendientes de la familia.

### **Confusión del patrimonio y la empresa**

El solapamiento que se produce entre propiedad y gestión que es una fuente de ventaja competitiva puede llevarnos a una debilidad al no diferenciar los límites entre empresa y familia, considerando la empresa como una bolsa de dinero y no llevando las cuentas con claridad. Como consecuencia de ello, en estas situaciones suele existir un excesivo secretísimo sobre los problemas financieros que puedan surgir afectando así al normal desarrollo de la organización para no descubrir los resultados (DONELLEY, 1964).

### **Problemas de financiación**

Las empresas familiares son reacias a la entrada de capital ajeno por lo que recurren a la autofinanciación como su forma principal de financiación, seguida de la financiación por una entidad financiera y por último dejarían la entrada a nuevos inversores. Esta limitación a la autofinanciación supone una traba en el crecimiento de la empresa.

## **Nepotismo**

En la empresa familiar el nepotismo se podría entender como favoritismos que se producen a la hora de ocupar un puesto de trabajo o de directivo en la empresa por parte de un familiar, en la que se valora más los sentimientos emocionales que los profesionales. Esto puede producir algún tipo de conflicto con el resto de trabajadores pudiendo llegar a perjudicar a la empresa.

### **2.4. LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ACTUALIDAD**

Para saber la importancia de la empresa familiar en España nos basamos en un estudio del instituto de empresa familiar del 2015 (IEF, 2015) en el que a través de una muestra de 142000 sociedades nos ofrece los datos siguientes:

En cuanto al número de empresas familiares el estudio nos determina que el 90% de las sociedades son empresas familiares, lo que representa que para el total de 1.25 millones de sociedades que hay en nuestro país un 1.1 millones de sociedades son empresas familiares.

En cuanto al empleo generado las empresas familiares generan las dos terceras partes del mismo, lo que equivale que de los 10 millones de empleos generados por las sociedades mercantiles en el sector privado, las empresas familiares son responsables de unos 7 millones de puestos de trabajo.

En la contribución de a la economía las empresas familiares contribuyen con un 60 por ciento del valor añadido bruto, que equivalen a unos 262000 millones en euros que aportan a la economía.

En este estudio podemos observar la distribución de empresas familiares por sectores, en la que nos da, que dominan en sectores como el sector primario e industrial y en actividades como construcción, comercio y hostelería. En cambio en sectores relacionados como el ocio y los servicios, financieros e inmobiliarios es bastante menor rondando entre el 57% y 53% respectivamente el porcentaje de empresas familiares en esos sectores.

En cuanto a la distribución de empresas familiares por comunidades autónomas, podemos encontrar que en porcentaje de empresas familiares con respecto al total de empresas, castilla la mancha tiene el mayor porcentaje de empresas familiares con un 94.3% y el país vasco el menor porcentaje con un 84.4% de estas empresas. Lo que nos

indica la importancia en número de estas empresas para la totalidad de la economía que no difiere en gran medida entre comunidades autónomas.

Siguiendo con la distribución de las empresas familiares este estudio nos ofrece datos de las diferencias entre el número de empresas familiares con respecto a las no familiares por tamaños. En la que, al dividir la población de empresas por deciles nos da que el número de empresas familiares desciende a medida que las empresas incrementan de tamaño, pasando del 86.5% de empresas familiares del decil de empresas más pequeñas al 50.5% del ultimo decil de empresas más grandes.

Aunque el porcentaje de empresas familiares se reduce a medida que estas son más grandes. Podemos encontrar ejemplos de empresas familiares de gran tamaño que a través de la lista de las 500 mayores empresas familiares del mundo, encontramos 10 empresas familiares españolas que se cuelan en esta lista en la que destacamos las siguientes.

Mercadona (cadena de supermercados del valenciano Juan Roig. Que en 2014 alcanzó una cifra de negocio de 18441 millones de euros con unos beneficios de 543 millones.); Inditex (empresa de comercio textil de Amancio Ortega); El Corte Inglés (empresa fundada por Ramón Areces en 1940 alcanzó una facturación de 14592 millones de euros en 2014). También podemos encontrar otros como Acciona, Ferrovial, FCC etc.

### 3. SUCESIÓN

Los proyectos y empresas de éxito suelen sobrevivir a sus creadores, ya que no somos eternos y desde el punto de vista de continuidad de la empresa, habrá que analizar quien continúa una vez se retire el empresario fundador.

Una vez que el fundador ha cerrado o cerrara su ciclo en la empresa familiar se nos abren varias alternativas para el futuro de la empresa, las cuales son: cerrar, vender o que la empresa siga en manos de la familia. Desde el punto de vista de la continuidad de la empresa la alternativa de vender no es una buena opción, pero si para que el fundador se jubile y el resto de miembros de la familia se dediquen a sus propios proyectos ajenos a la empresa familiar.

Antes de analizar las dos alternativas que nos quedan, vamos a poner en situación actual de la empresa. Dentro del entorno competitivo actual, cada vez se exige más y es más difícil competir, por lo que la presión competitiva hace que la profesionalización sea la

única alternativa a la continuidad de la empresa. Puestos en situación la solución más fácil para la supervivencia de la empresa es la de vender, ya que existen mercados transparentes donde se puede vender la propiedad de la empresa y conseguir recursos para la familia. Además existen alternativas para los miembros jóvenes de la familia fuera de la empresa familiar, lo que hace que la sucesión no sea tan necesaria para ellos.

Pero si queremos que la continuidad de la empresa sea en manos de la familia tendremos que empezar hablar del término de sucesión como respuesta para el relevo generacional en la empresa familiar.

El término de sucesión lo podemos definir a través de la definición del diccionario de la (RAE) como *la “sustitución de alguien en un lugar o en el desempeño de una función”*. La importancia de este término dentro de la empresa familiar lo encontramos en la continuidad de esta a partir de las siguientes generaciones a través de los miembros de la familia.

La sucesión se puede convertir en un inconveniente muy fuerte para las empresas familiares, llegando a poner en serio peligro supervivencia ya que las estimaciones muestran que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven de la transición a la segunda generación, y solo el 13% lo hace en la tercera generación (SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., PABLO, A.L. y CHUA, J.H., 2001).

Una explicación de los fracasos empresariales que se producen en el traspaso generacional nos la da (WARD, J., 2001), que nos señala los factores que han producido el fracaso en la sucesión de empresas familiares. Los factores son los siguientes:

- a) Encontrar en la familia a la persona adecuada para dirigir el negocio solo conlleva el 10% de los fracasos empresariales.
- b) La resistencia al cambio y a la no adaptación a las nuevas estrategias suponen un 20% de los fracasos.
- c) El aumento de falta de capital cuando la empresa crece, unido al pago de impuestos o compra de acciones supone un 10% de los fracasos.
- d) Por último los factores más importantes que influye en un 60% de los fracasos son la lucha de poder entre generaciones, la dificultad de la transición y la no cesión del poder por parte del fundador.

La transición de la empresa familiar de una generación a otra atraviesa una serie de dificultades, muchas de ellas se producen por conflictos entre las partes implicadas lo

que puede a llegar a producir fracasos en la sucesión afectando negativamente a la continuidad de la empresa.

El manual de la empresa nos cita los principales problemas que se dan en el momento de la sucesión. Entre los diferentes problemas cabe destacar los siguientes:

- El primer problema es que la sucesión no se aborda ni se asume ni por el propio empresario ni por su familia, ni en la dirección de la empresa. Esto se puede confirmar a través de un estudio del despacho de abogados de Cuatrecasas realizado en España en el que ante la pregunta ¿Se ha adoptado alguna disposición para permitir y regular el traspaso de poder de una generación a otra? En la que un 6.7% respondieron afirmativamente, un 73.33% respondieron negativamente y un 20,6% ni se lo habían planteado.

Esto puede ser un grave obstáculo para la continuidad de la empresa ya que el empresario no se plantea la idea de ceder el mando, por lo que es importante que empiece a asumir que no es eterno y que algún día va a tener que hacerse a un lado y dejar que otro lleve la empresa por él.

Es conveniente que el planteamiento de la sucesión se haga de forma planificada y no de forma brusca debido a fallecimiento o empeoramiento de las facultades del fundador. Para ello ante la falta de planificación por parte del fundador, el resto de miembros de la familia o el personal directivo ajeno a la familia debieran aconsejar al fundador de que se plantee el traspaso de poderes y que este dé comienzo a la sucesión. El cual es complicado porque muchas veces plantear la sucesión es un tema tabú en la empresa y el mero hecho de hacerlo puede precipitar la desconfianza del predecesor al considerarlo como una amenaza por parte de la familia.

- Otro problema viene en la dificultad de establecer un punto de equilibrio entre los hijos vinculados a la empresa familiar y los no vinculados. Ya que una vez establecido quien o quienes de los hijos reciben la empresa familiar y cuáles no, se puede producir otro problema debido a la percepción de lo que se recibe. Esto es debido a que mientras unos hermanos reciben capital, otros conciben que recibir la empresa familiar como un riesgo y no como bien. Pero también se puede dar el caso de que si la empresa va bien y le aporta beneficios otros hermanos pueden sentirse perjudicados al considerar que han recibido menos. Para evitar este conflicto es importante que las acciones permanezcan en manos

de la familia y se cree un protocolo familiar que regule entre otras cosas las transmisiones de acciones, las condiciones para acceder a trabajar y a los órganos de dirección y gestión de la empresa. Hay que tener cuidado con el problema de los dividendos ya que en los principios de la empresa familiar los beneficios se reinvertían o repartían según las necesidades del fundador, sin necesidad de repartir entre otros accionistas al ser el único accionista el fundador. Pero una vez que aumenta el número de accionistas hay que tener un equilibrio entre la política dividendo y la autofinanciación de la empresa. Con el fin de que la empresa siga creciendo y los accionistas reciban su parte.

- Durante la fase de transición de la empresa familiar cuando se transmite el poder de esta, se producen dos problemas por un lado la sucesión y por otro la transmisión del patrimonio familiar y empresarial que se tendría que hacer en las mejores condiciones para conseguir el objetivo de forma satisfactoria. En esta fase también se producirá un choque intergeneracional entre las dos generaciones ya que se juntara la generación de propietarios que tendrán una edad de entre los 60 y 70 años y los futuros propietarios de 30 a 45 años en las que chocaran dos puntos de vista diferentes en la forma de hacer las cosas en la empresa familiar. Esto puede acarrear un conflicto entre el fundador que buscara la autoridad a través de todos los años que ha estado al frente de la empresa y los hijos que buscan una cierta independencia a la hora de hacer las cosas.
- También se pueden producir conflictos en razones subjetivas dentro de la familia como puede ser que el fundador de la empresa no hable nunca en casa de lo que ocurre en la empresa y mantenga separada la empresa de la familia lo que hace que los posibles futuros sucesores nunca lleguen a conocer la empresa y querer continuar con ella. Por el contrario también puede ocurrir que el empresario se empeñe en que los hijos tengan que trabajar siempre en la misma empresa lo que puede producir que no adquieran una formación adecuada al no haber trabajado en otras empresas, lo que le habría aportado una formación más amplia que luego podría serle útil en la empresa familiar.

#### **Como afrontar la sucesión:**

La sucesión se tendrá que afrontar inevitablemente por la empresa familiar para que tenga la continuidad de la familia en la empresa. Por lo tanto hay que diferenciar entre una sucesión brusca en la que el predecesor solamente sustituya al predecesor en su

cargo o un proceso de sucesión en la que la sucesión se haga de forma planificada y consensuada entre las partes, para que se produzca de forma exitosa.

Según el autor (WARD, 1987) de forma general se pueden definir tres rasgos que marcan un proceso de sucesión exitoso.

- a) La relación entre el líder y el sucesor. Existe una correlación directa entre la calidad en la transferencia de conocimientos y el éxito en la sucesión. Una relación basada en el respeto y el entendimiento mutuo hace que los individuos se sientan apoyados y reconocidos.
- b) Motivación del sucesor. Es fundamental que el sucesor supere la presión de los logros del antecesor.
- c) Capacidad del líder para asumir su nuevo rol. El que en muchos casos es el fundador pasa a un segundo plano. Sigue teniendo presencia en la empresa, pero a un nivel básicamente consultivo.

La literatura sugiere que este proceso consiste en los siguientes pasos (SHARMA, P, CHRISMAN, J. y CHUA, J., 2003):

- Seleccionar y formar al sucesor, desarrollar una visión o plan estratégico para la compañía cuando acabe la sucesión.
- Definir el papel de la persona que dejará su puesto.
- Comunicar las decisiones a todas las partes de la empresa implicadas en la misma.

### **Papel del predecesor**

Uno de los principales protagonistas en la sucesión es el predecesor. Ya que tendrá la responsabilidad, de que una vez se plantea la retirada, empezar la sucesión con el fin de que se produzca el relevo generacional en la empresa. Podemos encontrar varios tipos de líderes a la hora de la jubilación (SONNENFELD, 1988)

- Los monarcas: estos no abandonan el puesto hasta que no fallecen o son forzados a salir por el resto de miembros.
- Los generales son similares a los monarcas, ya que son reacios a salir de la empresa, pero estos siguen con el trabajo del sucesor, estando preparados para volver a tomar el control de la empresa en caso necesario.

- Los embajadores estos son distintos a los dos anteriores, ya que abandonan la organización de forma voluntaria y paulatina, a menudo pasan a convertirse en asesores de los nuevos líderes.
- Los gobernadores suelen abandonar la empresa a una edad más temprana que los dos anteriores y pasan a dedicarse a nuevos proyectos.

En un estudio realizado por el autor (AMAT, J., 1997) con una muestra de 15 empresas dio como resultado que un 27% tenía un estilo monarca y 53% un estilo general. Lo que da que el 80% de las empresas de la muestra tengan un estilo más reacio con la planificación y traspaso de mando a la siguiente generación. Aun siendo una muestra pequeña nos da una idea de que los empresarios son reacios a pensar en la sucesión por lo que esta resistencia provoca que no se planifique la sucesión con la suficiente antelación con las consecuencias negativas que puede atraer a la continuidad de empresa en el largo plazo.

Entre las causas por las que el fundador se resiste a dejar la empresa podemos encontrar: la económica basada en el temor a perder la fuente principal de ingresos de la familia; la empresarial por las dudas que tiene el fundador en las siguientes generaciones de que consigan mantener la empresa en su ausencia; la de los colegas miedo a perder a los colegas que se han ido haciendo en la aventura empresarial; la personal centrada en perder el prestigio obtenido por la empresa y al miedo a no saber qué hacer después de dejar la empresa; la sucesoria al pensar que los sucesores no están preparados para llevar la empresa y la por último la familiar al perder el rol de liderazgo que tenía al tener la empresa.

## **Papel del Sucesor**

Otra de las partes importantes que van a afectar a la sucesión es como va a influir el sucesor en este proceso. Para ello va resultar muy importante el compromiso del sucesor con la empresa familiar, la literatura sobre sucesión sugiere que el compromiso puede ser más importante para el éxito del sucesor como futuro líder que las capacidades técnicas, si se pretenden mantener ciertos recursos clave como la reputación (CHRISMAN, J., CHUA, J. y SHARMA, P., 2005).

Este tipo de compromiso está basado en lazos emocionales, la identificación y la implicación con la organización a la que el individuo quiere unirse y permanecer. Así,

una persona que piensa que sus aspiraciones profesionales y su necesidad de logro pueden ser satisfechas en el contexto de la empresa familiar estará más comprometido con la empresa y lograra un sentimiento de identidad personal, satisfacción y productividad (HANDLER, 1989); (BARACH, J.A. y GANTISKY, J.B., 1995); (LANSBERG, I.S., 1999).

Dentro del compromiso que puede tener el sucesor con la empresa familiar, es muy importante que le venga libremente y no por sentimientos de obligación y lealtad a la empresa. El tipo de compromiso que actúa en este caso, se denomina compromiso normativo (MEYER, J.P. y ALLEN, N.J., 1991). Este término radica en el sentimiento de deber u obligación con la familia, lo que puede provocar que los sucesores no dediquen el máximo esfuerzo a la empresa, o no aprecien lo que obtienen de ella. Incluso pueden sentirse privados de otra oportunidades que les parecen mejores o de seguir otros intereses profesionales que perciban como más apropiados. (BARACH, J.A. y GANTISKY, J.B., 1995); (LANSBERG, I.S., 1999).

Para que el sucesor llegue a liderar la empresa en el futuro tendrá que seguir un proceso de formación que le permita continuar con la empresa familiar tras el traspaso generacional. Para conseguir esta formación se procederá a través de adquirir experiencia y conocimientos a partir de las diferentes vías:

- Formación académica: independientemente de los conocimientos adquiridos, se considera útil este tipo de formación permitiendo desarrollar a capacidad para analizar y resolver problemas complejos, la capacidad de sacrificio y la capacidad para poder seguir formándose una vez incorporados a la compañía.
- La experiencia fuera de la empresa familiar: esto se considera importante por varias razones ya que es una manera de que las capacidades del sucesor sean juzgadas con una mayor objetividad, permite el desarrollo personal y la confianza en sí mismo independientemente de la influencia familiar, permite que el sucesor logre credibilidad e incremente sus probabilidades de ser aceptado como ejecutivo competente y amplía la perspectiva del sucesor en cuanto al entorno de la empresa.
- La obtención de conocimiento previo sobre el negocio esto se puede conseguir a través de trabajos de inferior categoría y trabajos de verano que constituyen una valiosa experiencia tanto para los sucesores que entran a la empresa inmediatamente después de terminar su formación como para los que entran

después de obtener experiencia en otra parte (BARACH, J.A., GANITSKY, J.B. y DOOCHIN, B.A., 1988).

- El desarrollo de la carrera dentro de la empresa familiar (FIEGENER, M., BROWN, B., PRINCE, R. y FILE, K., 1994) (FIEGENER, M., BROWN, B., PRINCE, R. y FILE, K., 1996) ; (FOSTER, 1995). Una vez que el sucesor se incorpora a la empresa familiar es necesario equilibrar tres elementos fundamentales para el desarrollo del futuro líder de la empresa. 1) Desafío, consistirá en designar tareas desafiantes pero que no consistan en un grado de desafío inalcanzable ya que podría acabar en frustración por parte del sucesor. 2) apoyo, es importante que el sucesor no se sienta solo en este camino y reciba el apoyo y reconociendo del resto de la empresa. 3) reconocimiento, conseguir un reconocimiento merecido a través salarios, beneficios adicionales o la participación en la toma de decisiones de la empresa, con el fin de conseguir mejorar la autoestima del sucesor. Estos reconocimientos corren el riesgo de que se consideren inmerecidos por parte del resto de empleados no familiares pudiendo llegar a influir negativamente en estos empleados.

Dentro de la formación del sucesor va a tener un papel muy importante el predecesor, ya que cuantos mejores sean las relaciones entre el predecesor y el sucesor, y más se caractericen estas por el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario, más posibilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio (HANDLER, 1989); (LANSBERG, I.S. y ASTRACHAN, J.H., 1994). Los empleados no familiares así como otros directivos de la compañía también pueden tener un papel fundamental en el desarrollo de los sucesores como líderes, aunque también pueden suponer una barrera para el sucesor ya que el proceso de sucesión puede aflorar preocupaciones latentes, ansiedad y procesos de valoración de sus propias trayectorias profesionales. Según (BECKHARD, R., DAVIS, P. y HOLLANDER, B., 1988) existen varias condiciones que van a afectar a la postura con la que la siguiente generación va a trabajar con el futuro líder, las cuales son: su actitud frente a los valores y prioridades de la familia; si el nuevo director familiar ha trabajado en la empresa y ha demostrado su competencia; si se le percibe como igual o diferente del padre y si este a su vez hecho, a su vez, se percibe como beneficioso o perjudicial; y si la sucesión es el resultado de una estrategia conocida o si se considera una decisión repentina o caprichosa. En función de cómo se percibe por el resto de empleados si el sucesor cumple con estas condiciones, le pueden

afectar positivamente apoyándole y guiándole en este proceso o afectar negativamente en caso de que se perciba contrariamente, haciendo de freno en este proceso de sucesión y pudiendo llegar a dificultar el éxito del proceso.

## **Desarrollo del plan de sucesión**

Para los expertos hay dos factores que van a ser esenciales para que la sucesión tenga éxito: la anticipación con que la que el empresario la prepare y que el sucesor conozca bien la estructura de la empresa que va a recibir. Para lo cual, lo ideal es crear un proyecto a largo plazo que nos marque las pautas a seguir. Así surge el plan de sucesión que consiste en un conjunto de acciones llevadas a cabo dentro de la empresa familiar, bajo el control del empresario, con el fin de que el sucesor le sustituya a cargo de la empresa familiar.

Por lo tanto a través de la guía para pymes familiares y autónomos de los autores (GUINJOAN, M. y LAURADOR, J.M., 2009), explicaremos a continuación los pasos a seguir en el plan de sucesión.

### 1) Planificación de la sucesión.

En esta fase se diseña la hoja de ruta del proceso sucesorio. Se programará su duración, los plazos deseables de cumplimiento, los responsables y los participantes, los criterios de evaluación y el presupuesto previsto. Además de definir el perfil idóneo del sucesor.

El empresario es el gran protagonista en esta etapa, ya que diseñará el plan que le guiará en su propia sucesión. Es recomendable, para diseñar el futuro del proyecto, de por un lado dentro de la propia empresa contar con los miembros de su familia para que le den el apoyo necesario al empresario en el proyecto, además de directivos de confianza que le ayuden a definir el perfil ideal del sucesor y por otro lado, de asesores externos que por su independencia y especialización puedan ayudarle desde un análisis previo hasta la aportación de distintos escenarios y el diseño final.

Es conveniente que el empresario empiece esta etapa no más tarde de los 60 años, ya que si no se puede complicar todo el proceso de sucesión al no disponer del todo el tiempo necesario. Para el sucesor una buena edad de inicio son los 25

años en la que ya puede decidir su orientación profesional y sería conveniente tener a la empresa familiar entre sus opciones. La duración de esta etapa inicial oscilará entre los 5-10 años.

2) Preparación del sucesor:

Una vez elegido el perfil ideal del sucesor, se inicia esta etapa con la elección del candidato al puesto. La función de esta etapa será la de preparar al sucesor. Se le preparará a desde una formación básica y especializada que le den los conocimientos necesarios de la empresa, además de un rodaje práctico en la empresa que le permita conseguir el liderazgo de la empresa.

El sucesor es el protagonista de esta fase, aunque el empresario tendrá que realizar un seguimiento periódico de cómo va su preparación, además puede tener que elegir a un sucesor entre varios candidatos, lo que será una tarea delicada ya que tendrá que elegir un sucesor entre los miembros de la familia.

La duración de esta etapa durará el tiempo necesario para que el sucesor adquiera la formación suficiente para el cargo. Los expertos aconsejan que no sea inferior a 3 años ya que consideran que la formación no ha sido suficiente ni superior a 5 años ya que el sucesor puede caer en desmotivación y retirarse del proceso.

3) Traspaso del empresario al sucesor.

Esta fase consiste en la transferencia de la empresa de una generación a otra. El traspaso de funciones se realizará de forma gradual y la duración dependerá de la celeridad con la que se vaya delegando responsabilidades. Al final de esta etapa el sucesor deberá estar consolidado en el liderazgo de la nueva organización. El empresario debería confirmar que el sucesor ha sido aceptado plenamente por la empresa y la familia.

El protagonismo de esta fase será compartido entre empresario y sucesor. Conforme transcurra esta fase el sucesor irá ganando protagonismo y el empresario lo irá perdiendo a medida que ceda competencias al sucesor.

La duración de esta fase no puede ser muy amplia, no se aconseja que supere los 3 años en empresas grandes ni un año en empresas pequeñas, ya que puede producir conflictos entre las partes a medida que se amplía la duración.

4) Retirada del empresario

En esta etapa se alcanza el objetivo final del plan de sucesión. En la que el empresario deja de ser gerente y el sucesor le sustituye a cargo de la empresa. Lo

importante de esta etapa es cerrar adecuadamente el proceso de sucesión, para ello el empresario se tendrá que retirar definitivamente de la empresa y no caer en la tentación de volver a la empresa. Ya que produciría una situación traumática para todos los implicados en este proceso.

El protagonista de esta fase será el empresario ya que dependerá de él cerrar ciclo definitivamente en la empresa adaptándose a su nueva vida. El sucesor le deberá acompañar para que asuma sus nuevas funciones de manera más fácil.

La edad de retiro del empresario en la mayoría de los casos no debería superar los 70 años. Por otra parte si el sucesor coge el relevo pasado los 45 tendrá pocas posibilidades de consolidarse en la empresa.

## **4. PROTOCOLO FAMILIAR.**

### **Introducción**

El protocolo familiar supone la elaboración de un verdadero programa estratégico familiar. Un documento cuyo objetivo fundamental es sentar las bases robustas para conseguir el objetivo de la continuidad intergeneracional de las empresas familiares. Por ello fue concebido en la década de 1990 por eminentes de esta materia como los profesores Miguel Ángel Gallo, de IESE y John Ward, de Kellogg School of Management.

Su importancia en la actualidad de las empresas familiares españolas parece ser poca, ya que a partir del estudio del instituto de la empresa familiar de 2015, a través de una encuesta, ante la pregunta de la existencia y contenido de protocolo familiar en las empresas. Solo un 8,9% de los encuestados contaban con un protocolo familiar por escrito frente a un 77,8% que no lo consideraban necesario y un 3,7% que no sabían ni lo que era eso.

### **Definición y concepto**

Entre las definiciones del protocolo familiar podemos destacar las siguientes de diversos autores.

(AMAT, 2000) lo define como un estatus familiar y unas reglas de juego. (HERREROS, J., CALAF, X y ROVIRA, A., 2001) lo señala como una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo

como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar. (SÁNCHEZ-CRESPO, A. y SÁNCHEZ, A., 2002) lo explican cómo un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares. (CUATRECASAS, 1997) lo define como un documento que contiene la normativa (pautas y recomendaciones) que sirve para regular las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa de la que es propietaria, teniendo como objetivo primordial asegurar la continuidad de ésta y favorecer su desarrollo económico.

Según el Real decreto 171/2007, de 9 de febrero (BOE), por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, podemos definir el protocolo familiar como:

“A los efectos de este real decreto se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

Por lo que el protocolo familiar lo podemos considerar un acuerdo marco o un acuerdo base entre los miembros de la familia empresaria, que incluye múltiples pactos. En las que se planifica las relaciones entre el grupo familiar, la propiedad familiar y la empresa familiar. Tiene carácter contractual, ya que emanan de él muchas obligaciones de hacer o no hacer alguna cosa. Además de códigos de conducta para los miembros de la familia empresaria.

El protocolo familiar tiene la vocación de resolver problemas y de evitarlos. La continuidad de la empresa familiar, a diferencia de la no familiar, no depende exclusivamente de su viabilidad y éxito económica, sino también de la capacidad de sus titulares para encajar las relaciones familiares en un contexto empresarial (ROCA JUNYENT, 2005).

Podemos entender el protocolo como un proceso de consenso entre los componentes de la empresa familiar para llegar al acuerdo de determinadas materias, distintas en función de las necesidades específicas de cada empresa y sus peculiaridades. Lo importante no

es el soporte formal, sino el proceso de comunicación, debate, negociación y consenso que produce entre los miembros de la familia para conseguirlo.

La mayoría de los autores dan más importancia al proceso de realización que a la finalidad del documento. (AMAT, J., 2004) dice “mucho más importante que el establecimiento del contenido del protocolo es el desarrollo del proceso que permite construir las condiciones para el establecimiento del protocolo y su posterior implantación y adaptación. Este proceso será muy diferente según cual sea la historia y la relación existente entre los miembros de la familia”.

### **Razones para hacer un protocolo familiar**

Entre las razones a considerar por las cuales se debe elaborara un protocolo encontramos las siguientes (FERNÁNDEZ, J. P. y REYES, M. J., 2000):

- a) El protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar.

Si uno de los elementos diferenciadores más importantes entre las empresas familiares y las no familiares es la consideración de la familia como parte activa y necesaria tanto en el patrimonio como también en la gestión, es necesario que el protocolo opere como instrumento de enlace necesario entre los diferentes elementos intrincados en las empresas familiares.

- b) Filosofía de la familia: cultura empresarial.

El protocolo familiar es un vehículo de transmisión de la filosofía o cultura empresarial. Entre las que podemos considerar: el origen común de la familia, la lucha de las anteriores generaciones ante las situaciones de crisis las opciones tomadas en los momentos de cambio, las decisiones de reinversión continua, el aprendizaje de padres a hijos, el apellido común, y mucha más, son valores citados que conforman una cultura familiar. Algo, incluso, que trasciende a la cultura y que alcanza la filosofía, el ser, el sentir de la familia, el amor a la forma de ser, de responder y de actuar en la vida.

- c) Objetivos de la empresa familiar.

Para determinar los objetivos, la familia debe hacer un examen de conciencia y concluir quienes son, cómo han llegado ahí, adonde quieren llegar y cómo quieren llegar.

- d) Compatibilidad de intereses familiares y empresariales.

Cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimientos de todos, implica que han sido capaces de transmitir y hacer

cumplir los elementos previos de cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.

e) Prever la sucesión.

El punto más conocido de los protocolos familiares es el mecanismo de previsión de la sucesión. Es cierto que no solo deben instrumentarse a ese solo efecto, pero también lo es que cuando este momento se presente supone la crisis más importante de las empresas familiares.

f) Regular el patrimonio.

Uno de los contenidos más importantes del protocolo familiar es precisamente la regulación del patrimonio familiar, puesto que en la empresa se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.

g) Permitir la gestión.

La última gran causa para la necesidad de elaboración del protocolo familiar es que a través de este se facilite la gestión empresarial. Si la empresa es familiar es porque tiene trabajando e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial.

### **Cuando elaborar un protocolo familiar**

Una premisa importante es cuando debemos elaborar un protocolo el manual la empresa familiar de José pascual Fernández Gimeno y María José Reyes López, nos dice como debe ser el calendario de elaboración que dará nacimiento al protocolo familiar.

A) Toma de decisión: hay tres premisas básicas que debemos plantear antes de tomar la decisión de hacer el protocolo.

- 1) Que estemos ante una empresa familiar.
- 2) Que exista un Patrimonio Familiar cuya organización deba adoptarse o transmitirse.
- 3) Que existan eventualmente sucesores en la empresa familiar.

B) Fijación de etapas: una vez tomada la decisión de realizar el protocolo es conveniente hacer un calendario para su elaboración e implantación. En él se definirán claramente las etapas que responderán a la prospección de las necesidades a regular entre todos los miembros de la familia. Estas etapas

deberían ser controladas por el líder familiar encargado del protocolo y bajo la supervisión directa del asesor responsable.

- C) Revisión constante. La empresa es un instrumento dinámico, por lo tanto el protocolo familiar también debería ser objeto de constante revisión. Con lo que debería recibir una revisión periódica, solo así conseguiremos que el protocolo familiar sea un instrumento útil.

### **Fases del proceso del protocolo o realización del protocolo familiar**

El autor (BERMEJO, 2008) nos da las claves para que podamos elaborar un protocolo

- Exista voluntad expresa de la familia empresaria y con el alcance oportuno según las circunstancias que ésta atraviesa.
- Hacerlo en épocas de armonía familiar, en el momento en que aún se pueda anticipar a los conflictos.
- Hacerlo en el momento en que aún se pueda anticipar a los conflictos.
- Que participen todos los grupos de interés y que los asesores externos actúen como verdaderos facilitadores.
- Lograr que todos los miembros firmen el protocolo ya que en caso contrario será un documento de ficción.
- Que contemple revisiones periódicas

Hacerlo en momentos de conflictos con el fin de darles solución, solo hará que el protocolo sea ineficaz. Por lo que requiere maduración, revisión y consenso para que sea una fuente de resolución de conflictos futuros.

Para su elaboración se distinguen cuatro fases:

1. Fase de concienciación: es necesario que la familia propietaria tome conciencia de la necesidad de institucionalizar sus relaciones empezando por sentar las bases, en sentido amplio, de un programa estratégico familiar. Sin la voluntad de los líderes empresariales y/o familiares, el proceso no va fluir.
2. Fase de diagnóstico o preparatoria: supone valorar la situación de partida de la familia y la empresa. Se produce a través del diagnóstico individual de todos los miembros de la familia involucrados en la empresa, de los aspectos de cualquier índole que afecten a la empresa. A partir de esto se celebrara reuniones tanto individuales como colectivas con todos los miembros de la familia afín de

- identificar y consensuar todos los aspectos que deben ser tratados en el protocolo familiar
3. Fase de redacción y firma del protocolo familiar: una vez completado el proceso de comunicación, se plasmarán en un documento los acuerdos adoptados. La familia revisará el referido documento para verificar que refleja de forma fiel las normas que desean que rijan las relaciones entre la familia y la empresa. Esta fase culmina con la firma del protocolo.
  4. Fase de ejecución y adaptación de los instrumentos de desarrollo: una vez ejecutado el protocolo familiar, su ejecución implica la puesta en marcha de los órganos de gobierno de la familia empresaria y la implantación de normas de buen gobierno, así como prácticas orientadas a una mayor profesionalización.

### **Naturaleza jurídica**

Una vez elaborado el protocolo es fundamental adaptar a su contenido determinados documentos. Ya que el protocolo familiar no es solo un documento, sino que contiene varios documentos singulares interrelacionados y acordes con lo consensuado en el proceso de consejo familiar. Estos documentos suelen crearse o modificarse a raíz del procedimiento de consenso familiar.

- Estatutos

Se incorporan cláusulas estatutarias (que adquieren eficacia jurídica ergo omnes con su inscripción en el registro mercantil) los pactos relativos al sistema de trasmisión de acciones o participaciones, la composición y funcionamiento de órganos sociales, el alcance de los derechos de los socios, etc. También cláusulas compromisorias como sistema para la resolución de conflictos.

- Pactos parasociales

Acuerdos adoptados entre todos los socios o varios de ellos, que no trascienden el plano societario a través de los estatutos y permanecen reservados entre sus firmantes (art. 29 de la Ley de Sociedades de Capital).

Los más habituales son los sindicatos de voto (acuerdos de votar en un determinado sentido en las decisiones societarias) y los sindicatos de bloqueo (con el objetivo de mantener el control de las acciones o participaciones a través de preferencias reciprocas de adquisición de la parte de cada uno por los demás).

Tienen pleno valor contractual inter partes pero no frente a terceros.

- Capitulaciones matrimoniales

Las capitulaciones matrimoniales son los pactos a través de los cuales los esposos estipulan, modifican o sustituyen el régimen económico de su matrimonio o cualesquiera otras disposiciones por razón del mismo (art. 1325 CC.). Las capitulaciones pueden entregarse antes del matrimonio o después. Requieren, para su validez, de escritura pública y se inscriben en el registro civil. Permiten regular la situación patrimonial de la familia en caso de crisis matrimonial adoptando las cautelas necesarias para asegurar el mantenimiento y continuidad de la empresa dentro del ámbito familiar.

- Testamento

Todos los firmantes se comprometen a otorgar aquellas disposiciones testamentarias que sean coherentes con los acuerdos adoptados en el protocolo familiar.

La familia empresaria es la que decide, en caso de optar por realizar el protocolo, qué pactos incorpora en el protocolo familiar y qué efectos otorga a los mismos. Los pactos recogidos en el protocolo familiar pueden clasificarse en: a) pactos con fuerza moral o no exigibles jurídicamente, b) con fuerza contractual simple o c) con fuerza frente a terceros.

Los primeros, también denominados “pactos entre caballeros” suponen normas de conducta o valores asumidos por los miembros de la familia, que no generan derechos y obligaciones entre los miembros.

Los segundos, tienen fuerza contractual simple que crean derechos y obligacionales entre los firmantes, pero frente a terceros.

Los terceros, con fuerza ante terceros o ergo omnes, son pactos que, aparte de vincular a los firmantes son oponibles frente a la sociedad y frente a terceros.

En cualquier caso, en un protocolo familiar se conjugan diferentes pactos, combinando normalmente cláusulas de los tres tipos.

## **Publicidad**

Los artículos 2 a 7 del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero regulan la publicidad del protocolo familiar. Según el art. 2.3 del Real Decreto, no se obliga a publicar el protocolo, por lo tanto la publicidad del mismo será voluntaria.

Sera el órgano de administración el responsable de la publicación o no del mismo en atención al interés social. En caso de que este órgano decidiese publicar el protocolo familiar deberá respetarse la normativa sobre protección de datos personales contenida en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal y legislación complementaria. Se tendrá que contar con el consentimiento expreso de los afectados cuyos datos sean incluidos en el protocolo. Una vez publicada la existencia de un protocolo familiar, deberá actualizarse. Si no se actualizase, se presume que está vigente el protocolo familiar originariamente publicado (art. 3 del Real Decreto).

Aunque las empresas familiares no suelen dar publicidad a sus protocolos, el hecho de hacerlo conlleva unas ventajas directas ante los stakeholders o grupos de interés puesto que disponer de uno da un mensaje de permanencia en el mercado. (MARIÑO y BUSQUET, T., 2011) indica que, la publicidad de un protocolo referido a una empresa de familia enviaría una señal clara y positiva de solvencia, estabilidad y garantía de continuidad de la empresa al mercado, a los proveedores, a los trabajadores de la empresa, a los eventuales socios financieros y a los competidores, cualquier pronunciamiento sobre el tema nos exige un previo y más detenido análisis del contenido de los protocolos familiares.

## **Contenido del protocolo familiar**

Dado que cada familia y cada empresa son diferentes el contenido del protocolo familiar será diferente para cada empresa. El protocolo por tanto será un traje a medida según las circunstancias que afecten a cada empresa familiar, pero hay una serie de cláusulas que suelen incluirse en los protocolos familiares.

### **A) A las partes.**

Delimita el ámbito subjetivo del protocolo familiar. Normalmente serán partes las personas que forman el grupo familiar y que son generalmente titulares de acciones o participaciones sociales de la empresa familiar. Aunque también

pueden pertenecer personas fuera del ámbito familiar, cumplen las exigencias del protocolo.

B) Historia de la empresa y valores familiares.

Se suele dejar constancia aquí de los orígenes de la empresa familiar, poniendo especial énfasis en la labor del fundador y en aquellos socios familiares que contribuyen significativamente a conservar la empresa.

C) Política corporativa de la sociedad.

En este apartado se sitúan aspectos que conforman el código ético de la sociedad. Se refiere a cuestiones como el sector al que se va a dedicar la sociedad familiar; calidad de los productos o servicios que van a ofrecer; nombre comercial o denominación social; forma jurídica, etc.

D) Órganos sociales de la empresa

Pactos relativos al consejo de administración, en los que se determinara si se forma con miembros de las distintas ramas familiares o se integran consejeros externos.

Respecto a la junta general se puede regular con mayor detalle aspectos que le afecten, como puede ser regular la competencia de los socios con la sociedad familiar.

E) Órganos familiares

Regulan aspectos de dos órganos familiares: la asamblea familiar y el consejo de familia.

F) Trabajo y formación. Pactos sobre el acceso a la empresa y salida de la misma

Se suelen reflejar en este apartado los criterios de la familia a los puestos de trabajo de la empresa, indicando la cualificación y aptitudes requeridas, titulación, etc.

G) Pactos sobre la sucesión

Pactos enfocados a resolver el cambio generacional en la gestión y en la propiedad de la empresa familiar. Estos pueden ser: la previsión de la jubilación del fundador; requisitos exigibles al sucesor; momento y forma en que el fundador trasmitirá la propiedad de la empresa a sus descendientes y distribución del capital entre los mismos.

H) Pactos sobre la propiedad de las acciones o participaciones

Comprende entre otros, pactos relativos a la distribución de acciones entre las distintas ramas familiares, pactos de sindicación de acciones y también pactos

referidos al régimen de transmisión de las acciones o participaciones, que deberá ser acorde a lo establecido en los estatutos.

I) Derechos económicos

En este apartado se recogen las relaciones económicas entre la sociedad familiar y los socios. Cuestiones como el reparto de dividendo, recursos de los socios familiares, etc.

J) Pactos sobre la resolución de conflictos

Se suele instrumentar un sistema de resolución de conflictos, especialmente en lo que concierne a la interpretación del protocolo familiar por el consejo de familia.

K) Cláusula de orden y sometimiento al protocolo

En este apartado se determina la duración del protocolo y el procedimiento de modificación.

L) Cláusula de agradecimiento

A modo de cierre, suele insertarse en el protocolo una cláusula de agradecimiento al fundador de la empresa y a los demás familiares que, con su entrega y dedicación, han permitido la continuidad de la empresa.

## 5. CONCLUSIONES.

La empresa familiar es muy importante para la economía de nuestro país, ya que la mayoría de empresas que conforman el tejido empresarial español son empresas familiares. Por el cual dan trabajo a millones de personas y aportan gran cantidad del PIB de nuestro país. Dominando en sectores como la construcción, comercio y hostelería.

Se asocia erróneamente a la empresa familiar como pequeña, aunque la mayoría de las empresas pequeñas son familiares, el número de empresas familiares grandes sigue siendo elevado en comparación con el total de empresas. Destacando empresas como Mercadona, Inditex, Acciona etc.

La empresa familiar tiene unas características propias que la diferencian de la no familiar. Para ello se ha analizado que entendemos por una empresa familiar a través de definiciones, pero ante la que no hay una definición clara de empresa familiar, ya que todas giran en uno o varios factores: del control de la gestión por la familia, el control de la propiedad por la familiar o la intención de traspasar la empresa a la siguiente

generación. Ante esta dificultad y con el fin de ofrecer una definición oficial dos instituciones europeas establecieron en 2010 unas características para poder identificar a una empresa como familiar.

Un factor importante en la diferencia de la empresa familiar con el resto de empresas es la asociación de una familia a la empresa. Por ello nace el modelo de los tres círculos que nos muestra la empresa familiar como tres subsistemas interconectados y partir de ahí surge el modelo evolutivo tridimensional que nos ayuda a tener una visión de cómo evolucionara una empresa familiar a lo largo del tiempo.

A partir de la entrada del sistema de la familia en el sistema de la empresa podemos entender que le va aportar unas ventajas y unos inconvenientes en la forma de competir con el resto de empresas. Esto se traduce en una serie de fortalezas y debilidades de la empresa familiar, en las que por el hecho de tener una familia le va a producir unas diferencias en su organización respecto al resto de empresas.

Uno de los problemas a los que se enfrenta la empresa familiar es el problema de la sucesión ya que se produce una destrucción importante de empresas a través del paso de generaciones, afectando esto a la continuidad de la empresa. Esto da lugar a frases como “el abuelo la levanta, el padre la mantiene y el hijo lo destruye” por ello para evitar esta frase ambigua he querido mostrar en el trabajo los posibles casos que pueden afectar a la destrucción de estas empresas, así como el procedimiento a seguir haciendo especial hincapié en lo que considero los principales responsables en el éxito o fracaso del proceso de sucesión que son el fundador de la empresa y el sucesor. A partir del estudio se observa que la actitud de estos en este proceso influye mucho en su resultado, ya que se ha considerado que la motivación del sucesor así como una buena formación pueden influir notablemente en el éxito, pero para esto juega otro papel el predecesor.

El estudio nos muestra que el predecesor va ser el que va a tener que empezar el proceso de sucesión, en la que se muestra que es muy importante la planificación y un correcto plan de sucesión que nos guie como hoja de ruta durante este proceso.

Una herramienta que se quería destacar como una resolución a los posibles conflictos que se pueden producir en la empresa familiar y que nos puede servir de ayuda en la sucesión es el protocolo familiar. Pero a través del estudio se observa que prácticamente no se usa en España, entre las razones está el desconocimiento o que no se considera necesario. A partir de esto no podemos saber si la destrucción de empresas por el paso

de generaciones es por la ausencia de protocolo o por otras causas. Ya que el protocolo nos puede servir para resolver los conflictos que se producen a partir de que la empresa familiar evoluciona a través de las siguientes generaciones volviéndose cada vez más compleja.

## 6. BIBLIOGRAFIA.

- AMAT, J. (1997). *Prepare a tiempo su jubilacion*. España: Gestión 2000.
- AMAT, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión.
- AMAT, J. (2004). *La Sucesión en la empresa familiar*. España: Deusto.
- BARACH, J.A. y GANTISKY, J.B. (1995). Succesful succession in family business. *Family Business Review*, 131-155.
- BARACH, J.A., GANITSKY, J.B. y DOOCHIN, B.A. (1988). "Entry of the next generation: Strategic challenge for family business". *Journal of Small Business Management*, 26, 49-56.
- BARNES, L. y HERSHON, S. (1976). "Transferring Power in the Family Business". *Harvard Business Review*, Vol. 53, Nº 4, 105-114.
- BARROSO, A., SANGUINO, R. y BAÑEGIL, T. (2013). "Study of factors influencing knowledge transfer in familyfirms". *Intangible Capital*, 9, 1216-1238.
- BARRY, B. (1975). "The Development of Organization Structure in Family Firm". *Journal of General Management*, Autumn, 42-60.
- BECKHARD, R., DAVIS, P. y HOLLANDER, B. (1988). "Non-family members. Managing the dynamics of the family firm". *IESE*.
- BERMEJO, M. (2008). *Hacia la empresa familiar lider*. España: FT Prentice Hall.
- BOE. (s.f.). *AGENCIA ESTATAL BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO*. Recuperado el 15 de 01 de 2019, de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/02/09/171>
- CASILLAS, J. D. (2005). *La gestion de la empresa familiar*. Madris: Thomson.
- CHRISMAN, J., CHUA, J. y SHARMA, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practise*, Vol. 29, 555-575.
- CLAVER, E. RIENDA, L. y QUER, D. (2008). "Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas". *Cuadernos de Economia y Direccion de la Empresa*, 35, 7-26.
- COLE, P.M. y JOHNSON, K. (2007). "An exploration of sucessful copreneurial relationship postdivorce". *Family Business Review*, 185-198.
- CUATRECASAS, E. (1997). *Organizacion de la empresa familiar: el protocolo familiar*. Bilbao: Publicacion de Adegi: La empresa familiar.

- DAVIS y TAGIURI. (1982). "Bivalent attributes of the family firm". *Working Paper, Harvard Business School*.
- DAVIS, P. (1983). "Realizing the Potential of the Family Business". *Organizational Dynamics*, 12, 47-56.
- DONELLEY, R. (1964). "The Family Business". *Harvard Business Review*, Vol. 42, Nº4, 94-105.
- DYER, W. (2003). "The Family. The Missing Variable in Organizational Research". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, Nº 4 , 401-416.
- FERNÁNDEZ, J. P. y REYES, M. J. (2000). *La empresa familiar*. Valencia: Tirant lo blanch.
- FIEGENER, M., BROWN, B., PRINCE, R. y FILE, K. (1994). "A comparison of successor development in family and non-family". *Family Business Review*, 313-329.
- FIEGENER, M., BROWN, B., PRINCE, R. y FILE, K. (1996). "Family Business Review". *Journal of Small Business Management*, 34, 15-26.
- FILBECK, G. y LEE, S. (2000). "Financial Management Techniques in Family Businesses". *Family Business Review*, Vol. 13, Nº 3, 201-216.
- FOSTER, A. (1995). "Developing leadership in the successor generation". *Family Business Review*, 8, 201-209.
- GALLO, M y SVEEN, J. (1991). "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Retraining Factors". *Family Business Review*, Vol. 4, Nº2, 181-190.
- GERSICK, K., DAVIS, J., HAMPTON, N. y LANSBERG, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a Generación*. México: Mc Graw Hill.
- GUINJOAN, M. y LAURADOR, J.M. (2009). *50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión*. Madrid: Fundación Índice.
- HALL, A. y NORDQVIST, M. (2008). "Professional management in family business: toward an extended understanding". *Family Business Review*, 51-69.
- HANDLER, W. (1989). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. Michigan: UMI Dissertation Services.
- HERREROS, J., CALAF, X y ROVIRA, A. (2001). *Manual de la empresa familiar*. Madrid: Cinco Dias.
- IEF, I. d. (2015). *La empresa familiar en España*. España: Catedra de la empresa familiar.
- KELLERMANS, F., EDDLESTON, K., BARNETT, T. y PEARSON, A. (2008). "An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firms". *Family Business Review*, 21, 1-14.
- LANSBERG, I., PERROW, E. y ROGOLSKY, S. (1988). "Family Business As an Emerging Field". *Family Business Review*, Vol. 4, Nº 2, 1-8.

- LANSBERG, I.S. (1999). *Succeeding generations*. Boston: Harvard business school press.
- LANSBERG, I.S. y ASTRACHAN, J.H. (1994). "Influence of family relationship on succession planning and training: The importance of mediating factors". *Family Business Review*, 39-59.
- LEACH, P. (2002). *La empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- MARIÑO y BUSQUET, T. (2011). *Esbozo sobre la publicidad del protocolo familiar*. Buenos Aires: Adhoc.
- MEYER, J.P. y ALLEN, N.J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 61-89.
- POZA, E. (2005). *Empresas Familiares*. Mejico: International Thomson Editores.
- RAE. (s.f.). *Real Academia de la Lengua*. Recuperado el 17 de 01 de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=Yc72NJZ>
- ROCA JUNYENT, M. (2005). "La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario". *El patrimonio familiar profesional y empresarial. Sus protocolos*, vol. IV. Barcelona: Bosch, 23-61.
- SÁNCHEZ-CRESPO, A. y SÁNCHEZ, A. (2002). *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao: Deusto.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. y CHUA, J. (2003). "Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms". *Journal of Business Venturing*, 18, 667-687.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., PABLO, A.L. y CHUA, J.H. (2001). "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, Nº 3, 17-35.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. y CHUA, J. (1997). "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review*, Vol. 10, Nº1, 1-35.
- SONNENFELD, J. (1988). *The Hero's Farewell*. Nueva York: Oxford University Press.
- VALLEJO MARTOS, M. (2005). "Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 11, Nº 3, 151-171.
- WARD, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- WARD, J. (2001). *Strategic Planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.