

# Trabajo Fin de Grado

La empresa familiar: Gobierno, sucesión,  
liderazgo y aplicación a un caso real.

Autor/es

Samuel Martínez Ibáñez

Director/es

Enrique Giner Bagüés

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza  
Año 2021

## INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor: Samuel Martínez Ibáñez

Director: Enrique Giner Bagüés

Título del trabajo: La empresa familiar: Gobierno, sucesión, liderazgo y aplicación a un caso real

Titulación: Administración y Dirección de Empresas

### RESUMEN:

La empresa familiar constituye la mayor parte del tejido empresarial español y europeo. Aporta un gran porcentaje de puestos de trabajo y genera numerosos ingresos al Estado vía impuestos. Por ello, la importancia de este tipo de empresas en la economía es cada vez mayor.

La finalidad de este trabajo es la de analizar aquellos aspectos importantes que las diferencian del resto de empresas. Se comenzará explicando cómo ha de ejecutarse el gobierno de estas compañías, el cuál tiene la peculiaridad de incluir a la familia como tema a gestionar. Se analizará uno de los momentos críticos de cualquier empresa familiar, la sucesión, y se explicará cómo ha de realizarse para que el resultado sea positivo. Por último, se hablará de una pieza clave en la empresa, su líder. Para aplicarlo a la realidad y no conocer sólo la teoría, se expondrá un caso real de empresa familiar.

### ABSTRACT:

The family business constitutes the majority of the Spanish and European business net. It contributes a large percentage of jobs and generates numerous revenues to the State via the different taxes. Because of this, the importance of this type of company in the economy is increasing greatly.

The purpose of this work is to analyze those important aspects that differentiate them from other types of companies. I will start by explaining how the management of these companies needs to be executed, which has the peculiarity of including the family as an important issue to be managed. One of the most critical moments of any family business, the succession, will also be analyzed and it will be explained how it needs to be done so that the result is always positive. To finalize, we will talk about a key piece in the company, which is its leader. To apply it to the reality and not only to know the theory, a real case of a family business will be presented.

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. LA EMPRESA FAMILIAR: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS
3. GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR
  - 3.1 Gobierno corporativo
    - 3.1.1 Junta General
    - 3.1.2 Consejo de Administración
  - 3.2 Gobierno familiar
    - 3.2.1 Asamblea familiar
    - 3.2.2 Consejo de familia
4. SUCESIÓN
  - 4.1 Características del sucesor
  - 4.2 El proyecto de sucesión
  - 4.3 Paradojas de la sucesión
5. LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR
  - 5.1 Modelos de liderazgo
  - 5.2 Liderazgo femenino
  - 5.3 La reputación del líder
6. APLICACIÓN A UN CASO REAL
  - 6.1 Gobierno de la empresa de la familia Ibáñez
  - 6.2 Sucesión
  - 6.3 El papel de las viudas
7. LA CRISIS DEL CORONAVIRUS
8. CONCLUSIONES
9. BIBLIOGRAFÍA
10. ANEXOS

## 1. INTRODUCCIÓN.

El 26 de noviembre de 1.999 tras una larga jornada de trabajo, mi madre se dirigió al hospital M.A.Z para dar a luz al primer miembro de la tercera generación del negocio familiar.

A finales de los años 50, mi abuelo, junto con 4 de sus hermanos y la ayuda de su madre, decidió abrir un puesto de venta de fruta y verdura en el mercado municipal Gran Vía (conocido como mercado Latassa). Tras estar presentes en distintos mercados de la ciudad decidió pasar a ser mayorista de productos hortofrutícolas en Mercazaragoza, donde actualmente seguimos trabajando.

Desde que tengo uso de razón he estado presente en el negocio, de muy pequeño simplemente paseando con mi abuelo (ya jubilado, pero nunca retirado) y, después, conociendo verdaderamente el trabajo de manos de su hija, mi madre, y su marido, mi padre. Todo ello ha provocado que haya experimentado en primera persona algunos de los inconvenientes y las ventajas de poseer un negocio familiar.

La llamada empresa familiar tiene un gran peso en la economía española. Atendiendo a las últimas resoluciones del I.E.F (Instituto de la Empresa Familiar), 1,1 millones de empresas españolas entrarían en esta categoría (alrededor del 89% de la totalidad de empresas de nuestro país). Además, aportan el 67% del empleo de carácter privado (sobre 6,5 millones de puestos de trabajo) y son las responsables del 57% del P.I.B (Producto Interior Bruto) español. Atravesando nuestras fronteras, la empresa familiar sigue cobrando gran importancia. En la Unión Europea existen alrededor de 14 millones de empresas de este tipo que generan un total de 60 millones de puestos de trabajo. Al adentrarnos en EEUU la importancia de que disponen sigue siendo elevada puesto que representan el 80% del total de empresas en el país y aportan el 50% del empleo privado.

Si además observamos el Ranking Merco (ANEXO I) de las 100 empresas con mejor puntuación, entre las 10 primeras encontramos Inditex, Mercadona y Banco Santander, consideradas todas ellas empresas familiares. Para terminar de confirmar la importancia de la empresa familiar observamos que en el ranking de los líderes empresarios mejor puntuados (ANEXO II) encontramos a Juan Roig (Mercadona), Pablo Isla (Inditex), Ana Botín (Banco Santander) y Amancio Ortega (Inditex), todos ellos líderes de empresas familiares.

Aunque cada día se le concede mayor importancia, tradicionalmente el peso de la empresa familiar en estudios o investigaciones ha sido limitado por lo que realizar este trabajo me parece, en cierto modo, una manera de otorgar el reconocimiento que, tanto esta categoría de empresa, como las familias que las poseen merecen.

Por un lado, se comenzará explicando qué se considera empresa familiar, se analizará en mayor profundidad los aspectos importantes para un buen gobierno de la misma y las claves para realizar de manera exitosa la inevitable sucesión generacional. El trabajo se finalizará con un análisis de los efectos que la crisis del Coronavirus ha provocado en la economía y en la empresa familiar.

## 2. LA EMPRESA FAMILIAR: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS.

Atendiendo a la historia encontramos diversas definiciones del concepto empresa familiar, propuestas por diferentes autores (ANEXO III), con puntos de vista diferentes.

Algunos autores como Dyer, Gallo, Vilaseca o Ward inciden en la necesidad de una presencia mayoritaria de la familia en la propiedad y dirección, otros, como Donnelly consideran que una empresa puede considerarse familiar cuando, al menos, dos generaciones han estado ligadas a la misma.

Lo cierto es que en distintas ocasiones se confunde el término empresa familiar con empresa pequeña o con negocios individuales sin tener en cuenta la existencia de empresas de gran volumen que, incluso cotizan en el mercado bursátil y son empresas familiares. Podríamos citar como ejemplos de empresas de gran tamaño Mercadona o El Corte Inglés y como ejemplos de empresas cotizadas a Inditex y el Banco Santander.

Debido a las controversias anteriormente citadas y con el fin de solventarlas, en el año 2008 el Grupo Europeo de Empresas Familiares (actualmente conocido como European Family Business) y el Board del Family Business Network acordaron una definición oficial para el término empresa familiar. Se considerará familiar a una empresa que cumpla las siguientes 4 características:

- \* Un gran porcentaje de los derechos de voto son propiedad de la familia que fundó o adquirió el capital social de la compañía.
- \* La mayor parte de los votos pertenece a la familia, ya sea de manera directa o indirecta.

\* En la gestión o gobierno de la empresa interviene, al menos, un miembro de la familia o representante de ésta.

\* Una compañía cotizada será considerada familiar si, al menos, el 25% de los derechos de voto está en posesión de la familia que la fundó o adquirió su capital social.

En cambio, para que una entidad empresarial esté dotada de un carácter verdaderamente familiar, es necesario aludir al deseo de mantener la propiedad, gobierno y gestión de dicha entidad en manos de la familia durante la siguiente generación.

### 3. GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Una de las características principales de la empresa familiar y que, a su vez, hace que la dirección de la misma sea diferente, es la convivencia de familia y empresa. Este hecho provoca que sea necesario la existencia de una serie de normas internas, principios u órganos que permitan gestionar de manera exitosa ambas realidades, la familia y la empresa.

Es necesario que familia y empresa sean gestionadas por separado puesto que, con el paso de los años y la llegada de nuevos familiares a la empresa, lo emocional puede afectar negativamente a la gestión empresarial y puede llegar a causar problemas tan graves que terminen con la vida del negocio.

Por lo tanto, aunque es un proceso que suele resultar sumamente difícil, es imprescindible que el capital social de la empresa esté en manos de un grupo familiar muy unido y, a su vez, se cuente con un equipo de profesionales directivos que ejerzan sus tareas de manera independiente a la familia, es decir, sin estar influidos por esta.

Aunque no existe una estructura única de gobierno de una empresa familiar (debido a que deberá formarse en función del contexto), algunas de los siguientes órganos están muy presentes en las empresas familiares:

\*Consejo de Administración

\*Consejo Familiar

\*Junta General de Accionistas

Resulta necesario dejar claro antes de continuar el apartado que los miembros de la familia pueden y deben ocupar puestos de la dirección de la empresa, pero deberán ser capaces de dejar a un lado lo personal y centrarse en lo profesional.

### 3.1 Gobierno Corporativo

Es posible definir el término “gobierno corporativo” como la estructura formada por los accionistas, órganos de administración y la dirección ejecutiva de una empresa familiar.

A la hora de analizar el gobierno corporativo y su funcionamiento, será adecuado estudiar en profundidad la Junta General y el Consejo de Administración.

#### 3.1.1 Junta General

Mediante la Junta General, los accionistas de la empresa ejercerán sus derechos de decisión sobre asuntos de suma importancia entre los que podríamos destacar:

\*Aprobación de las Cuentas Anuales.

\*Reparto de dividendos.

\*Ampliaciones de capital.

\*Fusiones, escisiones...

\*Nombramiento de determinados cargos.

Resultará necesario y muy positivo que el resto de la empresa, desde sus posibilidades, promueva la participación del accionariado en la toma de decisiones, facilitando la información necesaria y aconsejando sobre los intereses generales de la sociedad.

A su vez, será imprescindible la existencia de una normativa sobre el funcionamiento de la Junta General, el cual, lo deberá elaborar el Consejo de Administración.

#### 3.1.2 Consejo de Administración

El Consejo de Administración es la parte más esencial de un buen gobierno corporativo. Además de gestionar las decisiones de mayor importancia dentro del negocio, su misión

consiste en entender qué es lo que quiere la familia y conseguirlo mediante planes empresariales.

Aunque la administración de la empresa puede recaer de manera individual sobre el fundador o propietario de la misma, conforme la empresa crece es muy recomendable que se establezca un Consejo de Administración formado por expertos cualificados en diferentes materias.

Las funciones más destacables del consejo son las siguientes:

\*Conseguir la viabilidad del negocio a largo plazo (revisando en profundidad y de manera constante la estrategia general que sigue la empresa, incluyendo las modificaciones que resulten pertinentes)

\*Proteger y trabajar por los intereses generales de la sociedad (apoyando y fortaleciendo los lazos familiares con la empresa)

\*Incorporar a nuevos miembros de la familia (siguiente generación)

\*Proteger la cultura empresarial (adecuando la actuación de los gestores con los intereses de la familia, propiedad, trabajadores, clientes...)

Además, el Consejo de Administración debe estar capacitado para nombrar y cesar a los cargos del consejo, establecer seguimientos de la actuación de los miembros de la empresa (incluida la familia), definir las políticas de retribución adecuadas en cada momento, formular Cuentas Anuales...

Para que el Consejo de Administración pueda ejecutar sus funciones es imprescindible que disponga de antemano de la información necesaria para poder tomar decisiones correctas, que las personas que lo conforman asistan a las reuniones y participen en ellas de forma activa (especialmente aquellos cargos con alta responsabilidad dentro del Consejo) así como evalúen el grado de cumplimiento de los presupuestos aprobados por la empresa para llevar un control.

Uno de los aspectos importantes a determinar por la empresa es cuantas personas formarán el Consejo de Administración. No existe una normativa específica al respecto, pero atendiendo a diferentes encuestas del Instituto de Empresa Familiar, el término medio es de 5 personas. Este número, será mayor o menor en función de las características de la empresa, por ejemplo, cuánto mayor sea la sociedad más personas formarán el



Consejo de Administración. En cualquier caso, podemos distinguir distintas clases de consejeros:

\*Consejeros internos: Son los que poseen funciones directivas en la sociedad o mantienen una relación contractual con la empresa.

\*Consejeros dominicales: Son propuestos por buena parte del accionariado aunque no ejercen funciones directivas como los anteriores.

\*Consejeros independientes: Los que no tienen ni relación contractual con la empresa, ni personal o de proximidad a la familia pero cuentan con un gran prestigio profesional, lo cual resulta de gran utilidad.

El hecho de pertenecer al Consejo de Administración trae consigo una serie de obligaciones o deberes entre los que podemos destacar los más importantes:

\*Deber de lealtad y fidelidad (obligación de guardar secreto profesional, de evitar conflictos dentro de la empresa, de no aceptar cargos en empresas competidoras, de no utilización de información de la empresa con fines ocultos...)

\*Deber de diligencia (dedicación de tiempo y esfuerzo al trabajo, participación activa, sensatez en las decisiones...)

\*Deber de participación en la sucesión y decisión sobre elección de cargos (especialmente si son consejeros independientes)

\*Deber de toma de decisiones en cuanto a reparto de dividendos, evaluación de la dirección de la empresa, salida al mercado bursátil...

Dentro del Consejo de Administración es necesario establecer una estructura para facilitar su organización y poder realizar sus funciones de manera exitosa.

El presidente será quien promueva el funcionamiento correcto del Consejo, exigiendo, por un lado, la información necesaria para que el equipo que conforma el Consejo pueda trabajar correctamente y por otro lado, que ese equipo se mantenga comprometido con su trabajo.

El secretario estará encargado de hacer cumplir la ley en cada una de las actuaciones que realice el Consejo. También estará encargado de vigilar que se cumplan los Estatutos de la sociedad.

Para aportar una mayor eficiencia al Gobierno Corporativo, algunas empresas crean comisiones dentro del Consejo de Administración para disponer de asesoramiento en ciertos temas. Algunos ejemplos de comisiones podrían ser la Comisión de Auditoría o la de Nombramientos y Retribuciones.

Para finalizar el apartado, indicar que las remuneraciones de los consejeros han de ser aprobadas por la Junta General de Accionistas.

### 3.2 Gobierno Familiar

El Gobierno Familiar puede entenderse como el régimen constituido por las interacciones entre los miembros de la familia, los cuales, suelen gozar del control de la propia empresa.

Será el encargado de planificar la misión de la empresa, de decidir qué necesidades tiene que cubrir la empresa a la familia, de mantener y defender los valores de la familia y de mantenerla unida.

Al igual que en el Gobierno Corporativo, aquí tampoco existe una normativa que regule cómo organizar el Gobierno Familiar. Lo más frecuente es que si la empresa no es muy grande y las relaciones entre los familiares son buenas, se utilicen métodos informales, pero es muy recomendable que cuando la empresa crezca, se expanda, se introduzcan nuevas generaciones o aparezcan conflictos, se efectúe una organización de manera formal.

Aquellas empresas que disponen de un Gobierno Familiar estructurado y consolidado suelen dividirlo en Asamblea familiar y Consejo de familia.

#### 3.2.1 Asamblea familiar

Busca mantener a la familia unida, especialmente en ámbitos o temas que tienen que ver con la empresa. Para ello, organizará reuniones o juntas con mayor o menor frecuencia para mantener informados a los miembros de la familia sobre la situación de la empresa, impulsará la participación y colaboración de los integrantes de la familia para que sean tenidos en cuenta, abrirá debate sobre temas de interés para fijar ideas y metas, tratará temas propuestos por el Consejo de familia...

### 3.2.2 Consejo de familia

Sirve de unión entre familia y empresa.

Se centra en el largo plazo, trata de cumplir con la visión que la familia tiene sobre la empresa, que los familiares cumplan con sus obligaciones, establece planes para facilitar la transición generacional cuando llegue el momento (así como normas y requisitos que deberán cumplir las nuevas generaciones antes de incorporarse al negocio), busca políticas de reparto de dividendos justas y coherentes con la familia y la empresa, participa en la elaboración de los Estatutos...

Por otro lado, también gestiona el patrimonio de la familia, comunica aquellas noticias (especialmente las negativas) que requieren cierta seriedad, sirve de apoyo personal y profesional a la familia e incluso aporta consejos sobre cuáles serían los mejores puestos dentro de la sociedad para los integrantes de la familia.

Aunque en la mayor parte de las empresas familiares de nuestro país (90%) el Gobierno familiar atiende a estructuras informales, es muy recomendable que, al menos, se formalicen por escrito y de forma consensuada algunos temas importantes como por ejemplo el reparto de cargos, fijación de sueldos o la entrada y salida de los familiares en la empresa, no sólo por la salud empresarial sino también por la familiar.

Será de suma importancia también que, tanto Gobierno Corporativo como Gobierno Familiar mantengan una comunicación fluida y busquen siempre la manera de llegar a acuerdos beneficiosos. El establecimiento de esta separación de gobiernos se produce para facilitar una división de familia y empresa, pero hay que tener en cuenta que la familia depende de la empresa y viceversa, por lo que actuar de manera consensuada y velando por los intereses de ambas partes conseguirá que el bienestar de ambas se mantenga en el tiempo.

## 4. LA SUCESIÓN

La sucesión en cualquier empresa, ya sea familiar o no, es un aspecto de suma importancia, pero si además el sucesor o sucesores tienen que ser elegidos entre los miembros de una familia (por ejemplo elección de un sucesor que haga de “jefe” entre un grupo de primos), la importancia y la necesidad de realizar este proceso de forma organizada y planificada es significativamente mayor.

El proceso de sucesión es necesario planificarlo con mucho tiempo y de manera minuciosa. Ciertamente es cuando el fundador o sucesores están comenzando su gobierno en la empresa, no se plantean qué sucederá el día que ellos no estén, pero no es nada recomendable comenzar a tratar estos temas el día que la persona que dirige la empresa fallece.

Cuando llega este momento, comienza una de las fases más difíciles de la empresa familiar, tanto que tan sólo el 30% sobreviven a una transición generacional y algo más del 10% a dos transiciones.

Para poder desarrollar un plan de transición efectivo, es imprescindible tener en cuenta en todo momento las dos dimensiones que conforman el negocio: familia y empresa.

Lo más esencial a la hora de comenzar a planificar es tener clara la dirección o el camino que la empresa tiene que recorrer y si la familia está capacitada para gestionar la empresa, es decir, qué requisitos o qué características debería tener el sucesor (por ello es necesario comenzar este proceso con tiempo suficiente para que los aspirantes a sucesores se eduquen en el mundo empresarial, conozcan la empresa y aprendan cómo gestionarla). Durante todo el proceso la objetividad es necesaria y la decisión final ha de ser consensuada, no se trata de elegir al hijo o nieto favorito sino a aquel o aquellos que por sus cualidades (con cualidades no sólo se hace referencia a títulos, también se tendrán en cuenta las actitudes y aptitudes personales, el interés por la empresa, el conocimiento de su funcionamiento...) gestionarán mejor el negocio en el futuro.

Es bueno que los hijos, nietos, sobrinos o posibles sucesores estén presentes en el negocio desde pequeños, escuchen conversaciones y discusiones en casa, hablen con los empleados...ya que, de esta forma, sentirán que pertenecen a la empresa y el interés por la misma se verá incrementado. Además, el hecho de que desde siempre esté toda la familia presente en la sociedad ayudará a que sepan trabajar en equipo, tomar decisiones de forma consensuada y evitar situaciones de crisis y conflicto en momentos decisivos, como es el caso de la sucesión.

Para que el proceso de transición generacional se efectúe de manera exitosa, será muy recomendable que el sucesor sea elegido antes de que se le traspase el mando del negocio. Adicionalmente, con el objetivo de que la empresa concorra por el camino adecuado, familia, empresa y sucesor deberán elaborar y firmar un contrato o acuerdo que se habrá de vigilar constantemente, de manera que el sucesor sea "evaluado". Mediante el acuerdo

no sólo se pueden corregir acciones del sucesor, sino que éste, por el hecho de haber firmado, incrementará la confianza que el resto de la familia y el equipo empresarial pudieran tener en él.

#### 4.1 Características del sucesor.

El sucesor debe de tener unos conocimientos sobre el área financiera y contable (quizás no sea necesario un título que lo acredite, pero sí deberá demostrar a la familia y a la empresa unos conocimientos sobre el tema) y éstos deberán ser más específicos cuanto más grande sea la empresa o cuanto mayor sea el plan de crecimiento para la misma. Así mismo, no sólo es necesario tener las aptitudes sino saber aplicar estos saberes a las distintas situaciones que se puedan dar en la empresa familiar y solventarlos de forma positiva.

El sucesor es imprescindible que posea el denominado coloquialmente “don de gentes”, que sepa tratar con clientes, proveedores, trabajadores...que sepa cómo comportarse ante un banco, una comida con socios o una huelga de personal. Este requisito es de suma importancia si se desea que el ambiente dentro de la sociedad sea bueno.

Otro aspecto que deberá dominar el sucesor es la gestión de tesorería y los remanentes que pudiera obtener la empresa. Es necesario que sepa analizar dónde sería más ventajosa una inversión financiera o en qué áreas de la sociedad sería conveniente invertir en modernización de maquinaria o sistemas.

A menudo, uno de los problemas más frecuentes que se dan en una empresa en la que cohabitan el sucesor con la generación anterior es la imposición o influencia de éstos últimos sobre el primero. La persona elegida como sucesora deberá ser capaz de establecer su propio criterio, su forma de actuar y no depender únicamente de lo que su predecesor opine (hay que tener en cuenta que llegará el día que el predecesor no esté en la empresa y el equipo directivo y las decisiones las tendrá que tomar el sucesor en solitario)

Es muy recomendable que el sucesor cuente con experiencia previa fuera de la empresa familiar antes de tomar las riendas del negocio. Al estar presente en otras empresas, además de aprender nuevas sistemáticas de trabajo, los éxitos o fracasos obtenidos como trabajador y como persona han estado influidos únicamente por la profesionalidad y las capacidades personales, aspecto que en la empresa familiar es difícil que se dé puesto que influye lo personal, aunque se deba ser capaz de diferenciar familia y empresa.

Por último, destacar que lo ideal para cumplir con la definición de empresa familiar es que el sucesor pertenezca a la familia, pero, lo que en ningún caso resulta positivo (ni para la empresa, ni para la familia) será coaccionar, sobornar u obligar a un miembro de la familia a continuar con el negocio.

Todas estas características serían las deseadas para un buen sucesor, pero, como en todo, no existe una normativa al respecto, cada empresa podrá exigir unos criterios en función de sus preferencias.

#### 4.2 El proyecto de sucesión.

No existe un modelo o criterio de sucesión único. Cada empresa es diferente y hay que tener en cuenta que, tanto el contexto económico como familiar, puede influir en cómo se ejecute el proceso. Nos vamos a centrar, por lo tanto, en aquellos modelos genéricos que resultan más comunes a la hora de gestionar esta difícil y delicada situación.

Por un lado, lo más fácil sería que sólo existiese un heredero y que, además, quisiese pertenecer a la empresa y cumpliera con los requisitos que ha de tener un buen sucesor. Aparentemente, parece el escenario idílico para un proceso de transición y, precisamente por esto, son muy pocas veces en las que ocurrirá. Lo más frecuente es que, o bien el “padre” no quiera salir del negocio y dejar que el sucesor trabaje a su manera, o bien que el “hijo” no tenga el deseo de continuar con la empresa familiar.

Por otro lado, lo más normal es que, en una familia, exista más de un candidato a sucesor y esto es muy probable que genere problemas, tanto dentro de la empresa (debido a que se pueda retrasar la elección del sucesor), como en la familia (debido a las disputas que se puedan dar entre los miembros de la misma). Lo importante de este modelo será cómo gestionar estas dificultades o problemas que puedan surgir. Lo primero que habrá que hacer es formar a los herederos para que sean capaces de gestionar y dirigir el negocio, aún sin tener claro quién será el sucesor y si, efectivamente, están interesados en serlo. Es necesario que aprendan a trabajar como si de un equipo se tratase, aunque deberá existir un plan que regule la manera de actuar de cada uno. Cada miembro tendrá una serie de tareas y responsabilidades y deberán aprender de los errores y aciertos de cada uno. Cada uno tiene que tratar de contribuir lo máximo posible y demostrar su valía para el cargo. Puede ser que (en caso de ser pocos sucesores), todos se queden en la dirección

de la sociedad ocupando el cargo que más se adapte a ellos en función de lo que hayan demostrado durante el proceso de transición.

Con el fin de evitar problemas, es muy recomendable que aquellos miembros de la familia que no desean trabajar o gestionar la compañía empresarial no tengan en su poder las acciones que les corresponderían (lo mejor sería que las vendieran a familiares que están en la sociedad para evitar la entrada de terceras personas ajenas a la familia en la empresa) puesto que, los intereses de éstos serán diferentes a los de aquellas personas pertenecientes a la familia que trabajan en la empresa (y teniendo en cuenta que, verdaderamente, quien tiene conocimiento sobre la situación del negocio son los que se dedican a ello, atender los intereses de aquellos familiares que no están interesados en el negocio podría frenar y dificultar su ideario de actuación).

Pero, ¿Qué sucede cuando, o bien no se tiene descendencia dentro de la familia, o de haberla, no quiere continuar con el negocio familiar? Lo ideal en estos casos es establecer un plan de ascenso dentro de la propia empresa, comenzar un estudio para averiguar qué personas serían las más adecuadas para dirigir la entidad empresarial, quién tiene esas características que garantizan el éxito futuro del negocio. Es un proceso difícil que además puede no dar resultado, quizás la persona adecuada no esté dentro de la empresa. Esto quiere decir que habrá que buscar una gestión externa. La dificultad añadida a esta situación es cuantiosa porque a la persona o equipo elegido habrá que inculcarle la denominada “cultura familiar”. Deberá conocer y respetar los principios que la familia haya aplicado a la gestión empresarial, no sólo por cumplir con el deseo de éstos sino porque puede que el éxito de la empresa se base en ellos y un cambio radical de la manera de trabajar puede conducir al fracaso empresarial.

Para finalizar el subapartado, indicar que, aunque cuando hablamos de “los sucesores” siempre pensamos en la descendencia (hijos, nietos, sobrinos...) también es posible que esté formada por la mujer o el marido (es decir, la pareja) del líder empresarial. No será lo más habitual, pero puede darse, eso sí, para que esa persona sea apta como sucesor deberá conocer la empresa y tener unos conocimientos sobre gestión empresarial, de lo contrario la experiencia dice que en el largo plazo el negocio terminará dejando de funcionar.

### 4.3 Paradojas en la sucesión.

La empresa familiar, como hemos dejado claro desde el principio, está formada por dos realidades: familia y empresa. En el día a día del funcionamiento de la empresa pueden surgir conflictos que enfrenten los intereses de ambas realidades y surja un grave problema. Cuando ese problema es posible solucionarlo eligiendo beneficiar ambas realidades (familia y empresa) se tratará de una paradoja. Dado que el momento de transición generacional es uno de los más críticos en la vida de una empresa, surgirán numerosos problemas que, en realidad, se tratarán de paradojas. Lo importante, y quizás lo más difícil, en estas situaciones es saber identificar que se trata de una paradoja y que es posible solucionar el conflicto beneficiando ambos elementos.

Cada generación, debido a que se enfrenta a una serie de problemas comunes en las empresas familiares, tiende a tener preferencia por centrarse en una de las dos realidades (familia y empresa) durante su mandato.

Con el fin de garantizar el futuro de la sociedad, la primera generación antepondrá en todo momento la empresa, debido a que todavía no está consolidada en el mercado y es frágil. La segunda generación, como confía en la solidez y reputación de la empresa que están gestionando, comenzará a anteponer la familia antes que la empresa. Durante la tercera generación, como la propiedad de la sociedad comienza a ser muy extensa (estará formada por los nietos del fundador), será necesario hacer las cosas de manera más seria y profesional, lo que suele conducir a una preferencia en los conflictos por los intereses de la empresa y no los de la familia. Puede ser que, debido a la experiencia que han ofrecido las generaciones anteriores, esta tercera generación perciba el error de enfocarse en una de las dos realidades y trate los conflictos como lo que verdaderamente son, paradojas. Esto supondrá un acierto para el futuro de la empresa y de la familia.

El objetivo de este subapartado es explicar brevemente diferentes situaciones que caracterizan cada generación y que cumplen con la definición de paradoja.

Durante la primera generación se suelen dar varias paradojas: El fundador (el cuál suele actuar como propietario, no como gestor de la sociedad), suele tener un ideal de futuro claro y conciso, y la persecución de estos planes es el objetivo prioritario. En su afán de conseguir su objetivo, suele actuar de manera rápida, sin establecer una planificación previa, es decir, prefiere actuar con mentalidad cortoplacista y no se para a pensar en las posibles repercusiones de sus actuaciones en el largo plazo. Ejerce un control totalitario,



todo se tiene que producir con su permiso y supervisión, no existe una delegación de tareas.

DISTINTAS PARADOJAS Y LA ELECCIÓN	
<b>ACCIÓN</b>	PLANIFICACIÓN
<b>CORTO PLAZO</b>	LARGO PLAZO
<b>CONTROL</b>	DELEGACIÓN
<b>PROPIETARIO</b>	GESTOR
<b>LO IMPORTANTE ES EL ORIGEN</b>	HAY CABIDA PARA OTRAS MENTALIDADES
<b>EMPRESA</b>	FAMILIA

Fuente: Elaboración Propia

La primera generación se enfoca claramente hacia el ideario de la empresa antes que hacia el de la familia. Si durante la primera generación se eligiera beneficiar ambas realidades (familia y empresa) quizás se avanzaría a un ritmo más lento y el crecimiento de la empresa sería consensuado en el tiempo, pero las decisiones que se hubieran podido tomar, al estar estudiadas y planificadas (no sólo por el fundador, sino también por el equipo en el que hubiese podido delegar algunas funciones) permitirían la supervivencia de la empresa en el largo plazo y quizás, evitaría problemas futuros para las generaciones posteriores.

Cuando la empresa familiar se traspasa a la segunda generación, nace un problema común en muchas empresas. Si la segunda generación está formada por tres hermanos, ¿existe alguno superior a los demás? ¿quién hará de “jefe”? En la primera generación existía un líder claro y autoritario, en esta nueva etapa sucede lo contrario, nadie ejercerá esa autoridad. Debido a la experiencia ofrecida por la generación anterior y a los problemas existentes por esa preferencia por velar sólo por los intereses de la empresa, en la segunda generación suele suceder justo lo contrario. Se delegan absolutamente todas las responsabilidades, nadie manda, no se establece un control adecuado y constantemente se busca una igualdad. Cualquier decisión, por simple que sea, es necesario que sea meditada y discutida por el equipo de gobierno de la empresa, hasta el punto que la entidad se estanca y cualquier proyecto se extiende en el tiempo (lo cual resulta contrario a lo que sucedía anteriormente pero igual de negativo para la sociedad).

DISTINTAS PARADOJAS Y LA ELECCIÓN	
ACCIÓN	PLANIFICACIÓN
CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
CONTROL INDIVIDUAL	DELEGACIÓN COLECTIVA
MÉRITO	IGUALDAD
OPORTUNIDADES	TODO CENTRALIZADO
EMPRESA	FAMILIA

Fuente: Elaboración propia

Durante la segunda generación lo familiar tiene prioridad sobre lo empresarial, lo contrario de lo que sucedía antes. Puede que los problemas sean los mismos pero la manera de solucionarlos totalmente contraria, pero igualmente negativa.

En la tercera generación es muy habitual que en la propiedad cohabiten socios que trabajan en la empresa y socios que no. Los intereses de los unos y de los otros serán diferentes y, en situaciones, totalmente opuestos. La paradoja surgirá a la hora de gestionar esas situaciones. Lo habitual será que los socios que no trabajan en la sociedad presten más atención a los intereses de la familia (obtener dividendos, transparencia en la gestión, decisiones consensuadas...) y los socios que trabajan en la empresa presten más atención a los intereses de la empresa (inversión, privacidad en la gestión, decisiones informales...). No es bueno enfocarse en contentar solo a unos, lo ideal será llegar a acuerdos en los que ambos puedan salir beneficiados, aunque tengan que realizar ciertas renuncias ambas partes.

Ni el enfoque familia, ni el enfoque empresa son correctos, ambos traerán problemas con el tiempo. Hay que resolver las paradojas tratando de beneficiar ambas realidades ya que, como se ha repetido en reiteradas ocasiones, familia y empresa van unidas, la familia necesita a la empresa y la empresa necesita a la familia.

## 5. LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las particularidades de la empresa familiar hacen que la importancia y responsabilidad de la figura del líder sea máxima.

Como se ha reiterado en numerosas ocasiones a lo largo del trabajo, en este tipo de empresas, familia y empresa ha de entenderse como un mismo totem, por lo que la función del líder no se limita a conseguir una determinada rentabilidad global o una buena gestión de activos. En una empresa familiar el líder tiene que trabajar para que los miembros de la familia permanezcan unidos y que el sentimiento general sea el adecuado para el buen funcionamiento de la empresa. A grandes rasgos deberá ser capaz de lograr una armonía entre ambas realidades (familia y empresa) y evitar situaciones de tensión y crisis derivadas de las diferencias que puedan existir entre ellas. Es decir, su función será la de garantizar que las disputas que puedan darse entre los miembros de la familia no afecten al día a día de la sociedad y que las decisiones tomadas en la compañía no incrementen el malestar de la familia. El líder debe ejercer cierta autoridad sobre los demás pero con el fin de alcanzar determinados objetivos empresariales.

### 5.1 Modelos de liderazgo

En el liderazgo, como en casi todos los aspectos que rodea a la empresa familiar, no existe un marco teórico que delimite las distintas formas de liderar. En función de la situación de la empresa y del contexto general, la forma de ejercer el liderazgo cambiará.

Es posible identificar un modelo autoritario, en el que el líder será el que tome las distintas decisiones, sin tener en cuenta las diversas opiniones ni de la familia, ni del equipo de trabajo de la empresa. El líder supervisará y evaluará en todo momento el trabajo de los demás, ejercerá control en todos los departamentos de la empresa y otorgará muy poca importancia a las relaciones personales. Esta manera de liderar la podemos identificar con la del fundador, ejerciendo autoridad y buscando la consecución de una serie de objetivos. Liderar con autoridad resultará útil en situaciones donde la toma de decisiones ha de ser rápida, pero será necesario que la persona que ejerza este tipo de liderazgo tenga claro hasta dónde puede ejercer su autoridad sobre los demás, puesto que de lo contrario se podrían producir abusos de poder y causar un malestar general con efectos negativos para la sociedad en el corto plazo.

También se puede identificar un modelo de liderazgo participativo donde las decisiones se tomarán en equipo, pero sin ralentizar el día a día de la sociedad. Para situaciones de vital importancia y en las que la manera de actuar ha de ser delicada y precisa (como por ejemplo en el ya explicado proceso de sucesión) es muy recomendable liderar de manera participativa para que las decisiones sean las acertadas y no sucedan conflictos. Como se

puede apreciar, esta forma de actuar por parte del líder se enfoca mucho en la relación con las personas, busca una comunicación fluida y que nadie se pueda sentir excluido del proyecto empresarial. Trabaja en todo momento con el objetivo de incrementar el bienestar del equipo de trabajo. La dificultad en este modelo está en encontrar personas lo suficientemente comprometidas con su trabajo como para que la respuesta de éstos sea la adecuada y la empresa prospere adecuadamente.

## 5.2 El liderazgo femenino.

El papel de la mujer dentro de la empresa familiar siempre ha sido de notable importancia, pero en los últimos años la manera de ejecutar sus funciones se está viendo modificada.

Tradicionalmente, el rol de la mujer ha sido el de esposa del fundador o del líder de la empresa. La mujer apoyaba incondicionalmente a su marido en todas sus decisiones y era quien, en numerosas ocasiones, tenía que realizar renunciaciones a nivel profesional por el bienestar de la familia y de la empresa. La mujer también ha sido (y en parte sigue siendo), debido a su carácter y al mayor vínculo con los hijos, quien ha mediado y ha proporcionado tranquilidad y cordura al ámbito de la familia, lo cual es necesario para el buen funcionamiento de la empresa, y, por último, ha sido quien se ha enfrentado a problemas tan delicados como la sucesión empresarial o el traspaso del negocio al quedarse viudas.

A lo largo de la historia, la realidad nos demuestra que la transición generacional ha beneficiado más a los hijos que a las hijas, lo que ha causado que la mayor parte de los líderes de empresas familiares sean varones. La mujer era excluida (en la mayor parte de los casos) a la hora de transmitir el conocimiento de cómo funcionaba la sociedad en beneficio de sus hermanos, puesto que eran tareas que se identificaban con los hombres y no con la mujer.

Actualmente, la integración de la mujer en el terreno empresarial, así como la igualdad de oportunidades entre los hijos varones y las hijas mujeres se está incrementando, aunque todavía se den situaciones discriminatorias y el camino por recorrer hasta conseguir una plena igualdad sea largo.

Atendiendo al Ranking Merco de líderes empresariales (ANEXO II) encontramos entre los 20 primeros puestos un total de 6 mujeres líderes con gran reconocimiento a nivel mundial. Esas 6 mujeres son Ana Botín (Banco Santander), María Dolores Dancausa (Bankinter), Belén Frau (Ikea), Fuencisla Clemares (Google), Sol Daurella (Coca Cola

European Partners) y Pilar López Álvarez (Microsoft), todas ellas españolas. Centrándonos en el tema principal de este trabajo, la empresa familiar, resulta imprescindible hacer una pequeña mención a la trayectoria de la Presidenta del Banco Santander (gestionado y presidido por la familia Botín desde 1909), Ana Botín.



De izquierda a derecha: Ana Botín (presidenta desde 2014), Emilio Botín (presidente entre 1986 y 2014), Emilio Botín-Sanz de Sautuola y López (presidente entre 1950 y 1986) y Emilio Botín López (presidente entre 1909 y 1923).

Nacida en Santander en 1960, estuvo vinculada al Banco Santander desde temprana edad ya que su padre, Emilio Botín (ya fallecido), presidía dicho banco. Inicialmente su intención pasaba por estudiar periodismo, pero terminó licenciándose en Economía en Filadelfia, en la Universidad Bryn Mawr College.

Trabajó para la Banca Morgan antes de incorporarse a la empresa familiar en el año 1988. Tras el fallecimiento de Emilio Botín en 2014, Ana Botín ocupó el puesto de Presidenta del Banco Santander, aunque previamente ya había sido nombrada Directora general en 1992 (liderando la expansión del banco por Latinoamérica), Presidenta de Banesto en 2002 y había estado al frente del banco en su filial de Estados Unidos con lo que, aunque el proceso de transición fue rápido, Ana Botín ya contaba con la experiencia suficiente como para afrontar el cargo que se le encomendaba.

Para finalizar, indicar que también forma parte del Consejo de Administración de The Coca Cola Company y es considerada la octava mujer más poderosa del mundo.

### 5.3 La importancia de la reputación del líder.

Basta con preguntar a cualquier compañero, vecino o amigo para certificar que el concepto que la gente tiene de empresa familiar no es el mismo del que puede tener de una empresa que no lo es. Los valores que se asocian a una empresa familiar son, en la mayor parte de los casos, personales. Lo mismo ocurre con las características que se asocian con los líderes empresariales.

Según un estudio, publicado en 2006, realizado por la empresa Edelman junto con el Instituto de la Empresa Familiar, la visión que se tiene de las empresas familiares es mucho más positiva que la que se tiene del resto de empresas. Entre los diferentes aspectos analizados cabe destacar algunos relacionados con el funcionamiento de la empresa como el compromiso con la calidad de los productos que se comercializan, la responsabilidad con los clientes, la cercanía...pero también merece la pena mencionar que se identifica a los líderes empresariales con atributos como la capacidad de trabajo, la pasión e ilusión que muestran por el proyecto empresarial, su espíritu emprendedor a la hora de crear nuevos proyectos o el compromiso con el trabajo diario. Todos estos indicadores forman parte de la personalidad de cada líder, y no es algo que se pueda modificar fácilmente ya que no son aspectos profesionales.

Cuando lideras una empresa perteneciente a tu familia y que ha sido fundada por un antepasado, ya sea un padre, un abuelo o un tío, aparece un sentimiento de arraigo a la empresa que diferencia a los líderes de empresa familiar de los demás. Ese sentimiento provoca que la dedicación al negocio, la preocupación por el futuro, la visión a largo plazo o, por ejemplo, el bienestar de los trabajadores y clientes sean aspectos de gran importancia para la persona que ejerce el liderazgo. Todas estas cualidades hacen que al líder se le pueda tratar como un activo intangible de la empresa que genera valor a través de su reputación. La tarea que ha de conseguir el líder será la de transmitir ese valor que tiene como persona a la propia empresa para lograr que la buena reputación de la que goza individualmente sea identificada también como reputación de la sociedad.

No podemos olvidar que en una empresa familiar, la familia y la empresa se identifican como una misma unidad por lo que, si la reputación del líder es buena, este sentimiento será fácil de gestionar y de transmitir a la sociedad en su conjunto, pero esto implica una gran responsabilidad por parte del líder y de la familia puesto que deberán de tratar con sumo cuidado sus actuaciones personales ya que, posibles escándalos en sus vidas privadas, pueden interferir negativamente en el futuro de la compañía. Cuanto más conocida sea la familia, más fácil será identificarla con la empresa que posee y, por lo tanto, más cuidado habrán de tener en no generar este efecto.

Los valores, la visión y la cultura que posee una empresa, a menudo son inculcados por su fundador (aunque lógicamente evolucionen con el paso de los años en función del contexto social) por lo que éste dispondrá de una dificultad añadida durante su liderazgo, la de transmitir estas creencias con claridad a la siguiente generación para hacerlos formar

parte de su personalidad y, de esta manera, que sean mantenidos y consolidados en la propia empresa. Este activo intangible de la empresa que está basado en la reputación, personal y profesional, de su líder será necesario mantenerlo con el paso del tiempo y mejorarlo continuamente por lo que, al producirse el relevo generacional será imprescindible que los nuevos líderes conozcan y hagan suya esa reputación de la que gozaba su predecesor para evitar modificar el aspecto más esencial de una empresa, su cultura. Debido a que la reputación personal no es algo que se consiga de manera rápida o que venga innato en nuestro ADN, todos esos valores que deberán formar parte de un buen líder de empresa familiar tendrán que ser inculcados desde casa, es decir, la personalidad del nuevo líder tendrá que ser construida desde pequeño, para que, cuando llegue el momento de liderar la empresa, la reputación que ostente sea de valor similar a la que debería gozar la empresa.

Conseguir que generación tras generación esto sea posible hará que la empresa funcione en el largo plazo.

## 6. APLICACIÓN A UN CASO REAL.

La finalidad de este punto es la de aplicar los apartados más importantes desarrollados a lo largo del trabajo (gobierno, sucesión y liderazgo) a una empresa familiar real, explicando cómo está compuesta la dirección de la misma, cuándo y de qué manera se produjo la transición de la primera a la segunda generación y qué fines u objetivos tienen sus líderes.

La empresa tratada es un negocio familiar fundado en el año 1972 por la familia Ibáñez y que se dedica al comercio al por mayor de frutas, verduras y hortalizas. Actualmente trabajan en ella un total de 15 personas y está dirigida por la segunda generación. Se trata de una empresa pequeña con una facturación anual entre los 2,5 y los 3 millones de euros por lo que muchos aspectos tratados no llegan a estar organizados profesionalmente pero sí que existe una estructura y un reparto de funciones clara.

### 6.1 Gobierno de la empresa de la familia Ibáñez.

La manera de dirigir la empresa por la segunda generación es muy diferente a cómo lo hizo la primera generación. En esta empresa nunca ha existido (al menos hasta ahora) un Gobierno Corporativo y un Gobierno Familiar distinguidos claramente y con finalidades diferentes. La sociedad fue fundada por Pedro y Emilio, dos hermanos que decidieron

asociarse a partes iguales con el objetivo de darles a sus hijos el sustento económico y las oportunidades que ellos no tuvieron debido a la situación que atravesó el país durante su infancia.

#### 6.1.1 Gobierno empresarial.

Aunque no se ha delimitado por escrito quién compondría la Junta General, ni qué funciones habría de tener el Consejo de Administración de la empresa, sí que, aunque de manera informal, se ha respetado cierto orden y armonía a la hora de realizar reuniones y tomar decisiones importantes.

Durante la primera generación, el gobierno de la empresa (lo que podríamos identificar con el Gobierno Corporativo en el apartado 3 del trabajo) estuvo formado por los dos socios y la contable del negocio, quien además de controlar contable y fiscalmente la sociedad, por sus conocimientos y experiencia, ejercía de apoyo en la toma de decisiones.

Aunque ambos socios estaban informados en todo momento de la situación económica de su negocio, dos o tres veces al año se llevaban a cabo reuniones en una de las oficinas de la empresa entre socios y contable para tratar temas como inversiones, reparaciones, presupuestos para próximo ejercicio, aprobación de cuentas anuales...lo que podría entenderse como una Junta General de Accionistas. En esas reuniones, que podían durar entre dos y tres horas, todas las decisiones que se tomaban se recogían por escrito, entregando una copia del informe a cada socio y guardando en su poder una tercera copia la contable, con la finalidad de evitar conflictos futuros y nunca por desconfianza entre los hermanos.

Esa manera de trabajar se mantuvo así hasta la consolidación de la segunda generación en el gobierno empresarial. Una vez que la segunda generación estuvo presente en el negocio a estas reuniones también acudían ambos sucesores, puesto que era conveniente que conocieran, participaran y expusieran sus opiniones en los asuntos que definirían el rumbo futuro de la empresa de la que ya formaban parte. Para integrarlos desde el primer momento, se decidió que se les entregaría también copia del manuscrito y sus votos en las decisiones tendrían igual peso que los de sus respectivos padres. De esta forma no sólo se transmitía la sensación de que ya eran parte del negocio, sino que se les exigía cierta responsabilidad si los proyectos aprobados no proporcionaban los frutos esperados.

En el momento en que la segunda generación estuvo al frente del negocio la manera de trabajar y tomar decisiones cambió. Debido a que la contable se jubiló y la hija de Pedro



tiene conocimientos contables y fiscales se decidió que ésta fuera la que ejerciera el papel de contable en la sociedad. Actualmente las decisiones y las reuniones se producen de un modo más informal puesto que ambos sucesores están presentes en la misma oficina todos los días y los problemas a discutir son tratados en el momento en el que surgen, sin necesidad de convocar una junta en un día y con un horario específico como se hacía antes. Los dos socios se tratan como a iguales, como hicieron sus progenitores, aunque a efectos legales exista un único administrador de la sociedad y el porcentaje de accionariado sea diferente entre las dos familias.

Una vez al año se sigue haciendo una reunión con la finalidad de informar a las respectivas viudas de los fundadores (actual propietarias de la sociedad) de cómo ha evolucionado el ejercicio y de los resultados finales del mismo. La finalidad de estas reuniones es la de firmar el libro de actas y entregarles un informe resumido con las cuentas anuales de la sociedad puesto que, aunque no estén presentes en la sociedad, como propietarias que son siempre se ha tenido en cuenta su opinión y el derecho a la información que poseen.

Cierto es que existe un actual reparto de tareas entre los socios, existiendo una parte que se dedica al control contable y otra que se dedica al control logístico de la sociedad. De esta manera cada uno abarca un departamento de la compañía y se especializa en ello, sin producirse sobrecarga de trabajo, aunque a la hora de tomar cualquier decisión se tiene en cuenta con el otro.

#### 6.1.2 Gobierno familiar.

En cuanto a la manera de trabajar por el bienestar de la familia, también han sucedido cambios entre ambas generaciones. La particularidad de esta empresa es que, desde la primera generación, han convivido dos familias puesto que desde el principio hubo dos socios, los hermanos Ibáñez.

Durante los primeros años de la vida de la empresa, al menos dos fines de semana al mes sucedían excursiones con todos los miembros de ambas familias, así como con los abuelos y demás hermanos y primos. La unión entre ellos era fuerte y, aunque desde el principio se pactó que en dichas excursiones no se hablaría de temas relacionados con la empresa, siempre surgían temas a tratar, como por ejemplo clientes sin cobrar, pedidos de la semana próxima, vacaciones de trabajadores...lo que terminaba produciendo que, a ratos, las excursiones pasasen a ser mini juntas generales donde se llegara a plantear incluso

una votación para la compra de un camión trailer en un merendero cercano a Riela (pueblo natal de los fundadores).

Todos los sábados por la noche los dos matrimonios y, en ocasiones, parejas de amigos que compartían, se reunían para cenar en un restaurante de la localidad zaragozana de Utebo (el cual a su vez era propiedad de un importante cliente de la empresa) para pasar tiempo de ocio juntos, lo que hizo que la unión entre ambos hermanos no fuese estrictamente profesional, sino que fuera fuerte en el terreno personal desde un principio.

Las vacaciones (que en la mayoría de ocasiones no superaba un periodo de 4 días incluyendo fin de semana), también las organizaba toda la familia junta. A menudo, se elegía un destino de manera estratégica pensando en la empresa, cercano a la residencia de algún cliente o proveedor importante para aprovechar y hacer visitas así como invitarles a comer.

Puede decirse que en aquellos años la familia permanecía muy unida pero siempre con el punto de mira en aquello que también les unía además de los lazos sanguíneos, la empresa.

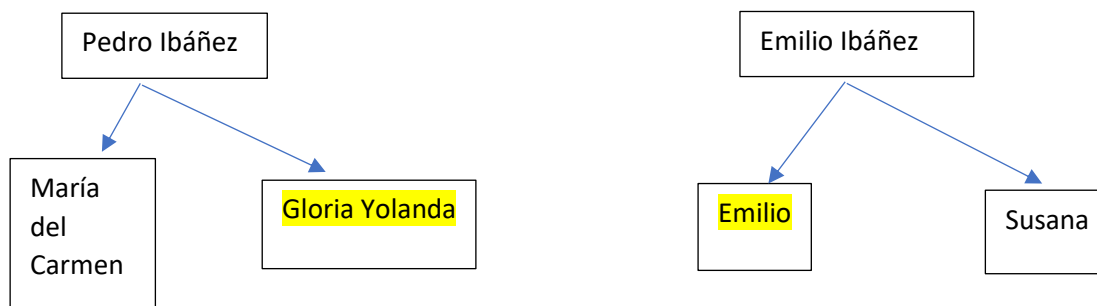
Una vez que la primera generación se retiró, cada miembro de la segunda generación formó su propia familia y, sobre todo, desde que los fundadores fallecieron, las reuniones familiares han ido desapareciendo poco a poco.

La relación personal entre la familia ha ido desapareciendo para pasar a ser una relación profesional, hasta el punto de que los miembros de la tercera generación apenas se conocen puesto que habrán estado juntos sólo en 4 o 5 ocasiones.

Ya no se hacen excursiones, ni se organizan periodos vacacionales juntos, pero sí que se está de acuerdo en que la empresa los une y el bienestar entre ambos socios tiene que permanecer, pese a las posibles diferencias que pueda haber entre ellos, si se quiere continuar con el negocio familiar de manera conjunta.

## 6.2 Sucesión en el negocio de la familia Ibáñez.

Lo primero a la hora de hablar de la sucesión en cualquier empresa es especificar cómo está compuesto el árbol genealógico de la familia y los posibles sucesores interesados. A continuación, se especifica el caso particular de la familia Ibáñez:



Como se puede observar, la segunda generación está formada por cuatro miembros, dos hijas de Pedro y dos hijos de Emilio.

Tanto Pedro como Emilio hicieron partícipes a sus hijos del negocio desde que eran unos niños. Todos los domingos, así como en el periodo vacacional, tanto las hijas de Pedro como el hijo mayor de Emilio acudían a la empresa familiar a ayudar a sus padres y a conocer el funcionamiento de la sociedad. Apenas tenía 11 años cuando Yolanda, la hija pequeña de Pedro y actual contable, se hacía cargo de la oficina en los veranos para sustituir a las secretarias en sus vacaciones. María del Carmen y Yolanda se encargaban de sustituir al personal de oficina y Emilio, el hijo mayor de Emilio, con 17 años ayudaba a su padre y a su tío en los almacenes.

Debido a que desde siempre habían formado parte de la empresa, el sentimiento de pertenencia a la misma y el interés por seguir conociendo su funcionamiento fue creciendo hasta integrarse de todo en ella.

Tras terminar sus estudios de informática a los 18 años, Yolanda decidió formar parte del negocio y, tanto su padre como su tío, la apoyaron en su decisión. Yolanda era una de las secretarias de la empresa. A su vez, mientras trabajaba en el negocio, decidió estudiar un grado en contabilidad para poder encargarse de la llevanza contable de la sociedad cuando decidiera retirarse la contable. Por su parte, María del Carmen estuvo unos años trabajando para su padre, pero finalmente decidió dejar de manera voluntaria el negocio familiar para formar parte de la empresa de su marido. Emilio, al igual que Yolanda, se incorporó a la empresa al finalizar sus estudios y pasó a ser comercial, como lo eran su padre y su tío. Susana decidió estudiar la carrera de informática y crear su propio negocio ya que consideraba que continuar con la empresa familiar no era lo que verdaderamente le gustaba.

Tanto Pedro como Emilio no pusieron ningún inconveniente a que sus hijos formasen parte del negocio que tanto esfuerzo les había costado construir, tampoco pusieron

impedimentos cuando alguno de sus hijos quiso salir del negocio y trabajar en lo que verdaderamente querían. Nunca forzaron situaciones, ni otorgaron recompensas a aquellos que se quedaron en el negocio puesto que consideraban que obligar a trabajar en la empresa a cualquiera de sus hijos podría traer consecuencias negativas no sólo para la empresa sino para la familia.

Desde el principio, Yolanda y Emilio acompañaron a sus respectivos padres en aquellas tareas que excedían sus obligaciones como empleados, con la finalidad de conocer y controlar a la perfección lo que sería necesario que ellos hicieran cuando estuviesen al frente de la empresa familiar. Acudían a reuniones con bancos, estaban presentes en charlas con trabajadores, incluso viajaban con ellos cuando había que ir a conocer la mercancía ofrecida por algún proveedor.

Cuando llegó el momento de la sucesión, ambos sucesores contaban con la experiencia de más de 20 años al lado de sus padres, lo que hizo que el proceso fuera rápido. Aunque estaban perfectamente capacitados para ello, la delegación de tareas se hizo de manera escalonada hasta que la primera generación decidió que había llegado el momento de salir del todo del negocio. Pedro se jubiló en el año 2004 a los 68 años y, aunque no estaba presente en la empresa de manera oficial, todos los días acudía a ayudar puesto que consideraba que era su obligación. Emilio, por su parte, se jubiló en 2011 a los 65 años, pero siguió mostrando el mismo interés que su hermano tras la jubilación. Esto hizo que, aunque el gobierno de la empresa estuviera en manos de la segunda generación, nunca se sintiesen solos y pudiesen contar con el consejo y la experiencia de sus padres si sucedía un problema grave.

Desde que fallecieron los miembros de la primera generación, Yolanda ostenta el cargo de administradora de la sociedad, ejerce de contable y, a su vez, se encarga de la dirección de oficina. Cuenta con una experiencia de 34 años en la empresa, sin incluir los veranos en los que, cuando era una niña ya trabajaba en la oficina. Emilio, con 28 años de experiencia en la empresa, es el jefe de ventas y quien controla la parte logística de la sociedad. Existe un claro reparto de tareas entre ellos, lo que hace que la manera de trabajar sea rápida, pero ambos comparten la dirección de la empresa, por lo que las decisiones importantes se toman contando el uno con el otro.

En la actualidad, la tercera generación comienza a estar presente en la empresa. Al igual que en la transición de la primera a la segunda generación existía más de un sucesor

interesado en continuar con el legado empresarial, ahora sólo existe un miembro de la tercera generación con el interés de continuar esta labor, pero jamás se le negara el acceso a nadie perteneciente a la familia. Cuando llegue el momento del relevo generacional y, al ser propietarios de la empresa 4 familias, será necesario tratar temas tan importantes como la compra del accionariado de aquellos miembros de la familia que no deseen formar parte del negocio, el reparto de beneficios acumulados durante los últimos años o, por ejemplo, la tasación de almacenes y locales pertenecientes a la misma. Aunque aún quedan bastantes años hasta la jubilación de la segunda generación, estos son temas de gran importancia y que han de ser abarcados con suma delicadez por lo que ya se están comenzando a tratar. La finalidad es promover lo necesario para el buen funcionamiento de cualquier empresa familiar, el bienestar de la empresa y el bienestar de la familia.

### 6.3 El papel de las viudas en la familia Ibáñez.

Tanto la mujer de Pedro como la de Emilio tuvieron que realizar numerosas renunciaciones a lo largo de su vida por el beneficio de la empresa.

La primera gran renuncia que tuvieron que hacer fue la de tener a sus respectivos maridos en casa. Pedro y Emilio trabajaban de noche en el negocio familiar y había días que, al amanecer, se marchaban con sus respectivos camiones hacia Andalucía para volver esa misma noche cargados de género para vender durante esa jornada. Esto hizo que, sobre todo al principio, no pudiesen estar en casa durante días seguidos y, tanto las tareas del hogar, como todo lo que tenía que ver con el cuidado de los hijos fuesen labores que se adjudicaron a sus mujeres. Esto provocó que no pudiesen ejercer sus profesiones y renunciasesen a ello por el bienestar de la empresa.

Por otro lado, la mujer de Pedro también trabajaba en el negocio familiar cuando era preciso y, sobre todo, en periodo de vacaciones, pero sin contraprestación ninguna ya que entendía que se hacía por el bienestar del negocio y no con ánimo de lucro, algo que parece inexplicable hoy en día.

Todos los domingos, debido a que era el día de descanso de los trabajadores y los dos socios no bastaban para ejecutar el trabajo del día, acudían los hijos de ambos, junto con sus esposas a ayudar y trabajar, con lo que tuvieron que renunciar a hacer vida familiar como hacían los demás, con la finalidad de que el funcionamiento del negocio fuera el correcto.

Se puede decir que ambos vivían por y para su negocio, tenían unos objetivos de crecimiento empresarial que cumplir y para ello tuvieron que sacrificar, en numerosas ocasiones, el terreno familiar. Resulta imprescindible destacar que pudieron conseguir sus planes y objetivos por sus cualidades personales como líderes, pero también por el respaldo que obtuvieron por parte de sus mujeres, las cuales se encargaron del terreno familiar y de la casa y apoyaron en todo momento a sus maridos.

Actualmente, las dos viudas son las accionistas de la empresa y sienten el orgullo y responsabilidad de ser las propietarias de la sociedad por la que tanto se han sacrificado. Ejercen su derecho a la opinión y tratan de aportar todo aquello que consideran necesario para el buen futuro de la compañía.

## 7. LA CRISIS DEL CORONAVIRUS

En diciembre de 2019 comenzamos a escuchar en los telediarios la existencia de un nuevo virus contagioso en la lejana ciudad de Wuhan, en la República Popular China. Conforme pasaban los días surgían nuevos casos de este virus llamado Coronavirus. Poco a poco también se conocía la existencia del virus en otros países, algunos muy cercanos al nuestro.

El 31 de enero de 2020, fue diagnosticado el primer enfermo de coronavirus en nuestro país, exactamente en La Gomera. Poco después se produjo la primera muerte a causa del virus en España, el 13 de febrero en la ciudad de Valencia.

El 11 de marzo la OMS (Organización Mundial de la Salud) reconoció la pandemia de Covid-19 y el 14 de marzo el Gobierno español decreto el Estado de Alarma y el comienzo del que hasta el momento es el mayor confinamiento vivido en nuestro territorio.

El confinamiento supuso el cierre de la actividad no esencial durante 3 meses, restricciones de movimiento y de aforo en los comercios y el comienzo de una grave crisis económica y sanitaria.

### 7.1 El desempleo.

La imposición del cierre de muchos negocios, así como la disminución del consumo ha provocado que muchas empresas (tanto PYMES como grandes empresas) no obtuvieran

los ingresos necesarios para hacer frente al gasto de personal, situación insostenible cuya solución pasaba por el despido masivo.

Para evitar lo anteriormente citado, se ha hecho uso de los ERTE (Expedientes de Regulación Temporal de Empleo) como mecanismo de protección de empleo.

Pese al gran uso que las empresas han hecho del ERTE, España ha sido uno de los países que más empleo ha visto destruido. En concreto, la tasa de paro se ha visto incrementada 2,5 puntos a lo largo del año 2020 y continúa incrementándose en 2021, lo que quiere decir que nos situamos como el tercer país que más empleo ha destruido de la Unión Europea, tan sólo por detrás de Estonia y Lituania (ANEXO IV).

Durante 2020 el paro se incrementó en 527.900 personas y algo más de 750.000 trabajadores se encontraban en situación de ERTE.

## 7.2 La economía.

Para analizar el efecto que el coronavirus ha tenido en la economía española en su conjunto, estudiaremos la evolución del PIB (Producto Interior Bruto) <sup>1</sup>

A lo largo de 2020, el PIB en España ha descendido 11 puntos con respecto al ejercicio anterior, lo que supone un descenso de casi 125.000 millones de euros. A su vez, y como es lógico, el PIB per cápita también se ha visto afectado negativamente. Mientras que en 2019 el PIB per cápita se situaba en los 26.430

euros, en el ejercicio 2020 se redujo hasta llegar a los 23.640 euros, lo que supone un descenso de casi 3.000 euros.

---

<sup>1</sup> PIB: Mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un periodo determinado (normalmente un año)

PIB Trimestral a precios de mercado 2020			
Fecha	PIB Trimestral	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)
IV Trim 2020	289.143M.€	0,4%	-9,1%
III Trim 2020	287.511M.€	16,4%	-9,0%
II Trim 2020	245.933M.€	-17,9%	-21,6%
I Trim 2020	297.389M.€	-5,3%	-4,2%

Fuente: Diario Expansión

PIB Trimestral Per Capita 2020			
Fecha	PIB Trim Per Capita	Var. PIB Trim Per Capita	Var. anual PIB Trim Per Capita
IV Trim 2020	6.109€	0,6%	-8,5%
III Trim 2020	6.074€	16,9%	-8,2%
II Trim 2020	5.196€	-17,3%	-21,1%
I Trim 2020	6.283€	-5,8%	-4,0%

Fuente: Diario Expansión

Atendiendo a las previsiones de evolución del PIB realizadas por Bankinter, y teniendo en cuenta que la previsión que se realizó para el PIB en el ejercicio 2020 apenas se desvió de la realidad, podemos pensar que, de cumplirse con el ritmo de vacunación y efectuando una exitosa aplicación de los Fondos Europeos de recuperación, el PIB podría crecer en torno al 6% en 2021 y continuar esta tendencia positiva para el 2022.

ESTIMACIÓN PIB	2020	2021	2022
ESPAÑA	-11,3	6,5	5,2
EUROZONA	-7,3	4,4	4,2

Fuente: Bankinter



### 7.3 La empresa familiar.

El 26 y 27 de octubre se celebró el XXIII Congreso de la Empresa Familiar. Durante el congreso se presentaron los resultados de alguna de las encuestas realizadas a empresas familiares que extraemos a este trabajo para proporcionar una visión de lo que ha supuesto la pandemia para la empresa familiar.

\* El 82% de las empresas familiares se han visto en obligación de efectuar recortes.

\* Las empresas familiares que han tenido que acogerse a ERTE superan el 50%.

\* Del total de empresas familiares acogidas al ERTE, alrededor del 70% ha recortado hasta un 15% la plantilla, un 6% la ha recortado entre un 16% y un 30%, el 4% la ha recortado entre un 31% y un 45% y el resto (20%) la ha recortado más de un 46%.

\* El 37% de las empresas familiares han reducido sus inversiones.

\* El 30% ha tenido que recurrir a financiación externa para hacer frente a distintos proyectos.

\* El 18% de las empresas familiares han tenido que reducir salarios y jornadas laborales.

\* Tan solo un 10% de este tipo de empresas confía en incrementar la plantilla de trabajadores durante 2021, mientras que un 63% confía en poder mantenerla al 100% y un 27% cree que tendrá que efectuar recortes de personal.

\* El 42% de las empresas familiares creen poder mantener el mismo nivel de facturación para el ejercicio 2021, un 31% incluso espera incrementar la facturación mientras que el restante 27% teme ver reducida la facturación durante el año.

\* El 27% de esta categoría de empresas cree no poder volver a niveles de ventas previos a la aparición del coronavirus hasta 2022.

## 8. CONCLUSIONES.

Es muy importante reconocer la importancia y el gran peso que la empresa familiar tiene en la economía mundial. En un país como España, donde casi el 90 % de sus empresas son consideradas familiares, el estudio y la investigación sobre las mismas debería ser primordial y, aunque día a día se les concede cada vez más la importancia que merecen, hasta hace apenas unos años no se estudiaba sobre ellas.

La peculiaridad de una empresa familiar radica en que la mayor parte de su capital social ha de ser propiedad de una misma familia y, además, debe existir una voluntad de continuar con el negocio familiar en próximas generaciones.

Resulta muy fácil identificar empresas familiares paseando por la calle o dando una vuelta por cualquier mercado municipal de la ciudad. La mayor parte de ellas lucen rótulos en los que se puede leer la palabra “hermanos” o “e hijos”. Pero resulta conveniente no confundir el término empresa familiar con empresa pequeña o negocio local. Existen muchas empresas familiares que, por su facturación o número de empleados podrían considerarse empresas de gran tamaño. Algunos ejemplos de ello serían Inditex, Banco Santander o Mercadona, empresas que pertenecen, en su mayor parte, a una misma familia (aunque puedan ser empresas, como Inditex o Banco Santander que cotizan en bolsa y, por lo tanto, su propiedad también pertenece, en distintos porcentajes, a muchas personas) y que existe voluntad de seguir funcionando así en un futuro.

La manera de trabajar en una empresa familiar es diferente a la manera de trabajar en otro tipo de instituciones. El nivel de sacrificio, de implicación, la planificación con horizonte a largo plazo y la cercanía con clientes y proveedores es mucho mayor, lo que hace que, si el contexto social y económico es también positivo, el camino hacia el éxito sea más sencillo de recorrer. Esta manera de trabajar es percibida por la sociedad, que otorga cualidades mucho más positivas para las empresas familiares que para aquellas que no lo son.

La dificultad añadida a la gestión de este tipo de empresas viene por la parte familiar. Para que una empresa de este tipo funcione correctamente no basta con tener a un contable y un comercial excelentes, ni con contar con la mejor plantilla de trabajadores, es necesario gestionar a la familia, dirigirla por el camino adecuado y saber explotarla correctamente. Hay que tener claro que familia y empresa se identifican como una única unidad. La familia necesita el sustento económico que le aporta la empresa y la empresa necesita de la familia, que con su manera de trabajar, su visión y la cultura creada la ha hecho única. Gestionar a la familia implica trabajar para conseguir una buena relación entre sus miembros, evitar conflictos de intereses entre aquellos miembros que tan sólo poseen el capital y aquellos que, además de poseer capital, trabajan para la sociedad o, también, mediar entre ellos cuando existe un problema familiar o una dificultad empresarial. La gestión empresarial y la familiar ha de realizarse por separado, pero con

el punto de mira en aquello que será beneficioso para la empresa y para la familia, tratar de beneficiar sólo a una de las partes será negativo con el tiempo.

Resulta conveniente saber que el hecho de que una empresa pertenezca a una familia no implica ni el derecho, ni la obligación a permanecer en ella y continuar con la tradición familiar. Es posible, además de adecuado, que, por parte de la dirección de la sociedad se establezcan una serie de requisitos a cumplir para entrar a formar parte de la empresa, ya sea formación, experiencia en empresas externas, aspectos de la personalidad...Es decir, lo aconsejable es que no baste con ser "hijo de" para entrar a trabajar para la empresa, será necesario cumplimentar una serie de requisitos adicionales. Tampoco resultará positivo en ninguna ocasión coaccionar a miembros de la siguiente generación para que continúen con la empresa. Un trabajo debe de ser vocacional y la gestión de un negocio, sea familiar o no, requiere un alto grado de implicación y sacrificio y, si no se realiza adecuadamente, puede traer consigo un final fatal para la compañía y también para la familia.

Como se ha especificado en uno de los apartados del trabajo, el momento de la transición generacional es uno de los más difíciles de sobrellevar en un negocio familiar. Para que transcurra correctamente será necesario planificar con la suficiente antelación para que los problemas que puedan surgir no acaben con la vida de la sociedad. Elegir entre un conjunto de sucesores pertenecientes a una familia no es una tarea fácil. Requiere un largo proceso en el que es aconsejable despertar el sentimiento de pertenencia a la empresa en el sucesor desde tiempo antes a que suceda la transmisión de poderes.

Dirigir una empresa no es una tarea que pueda hacer cualquiera, un buen líder ha de ser capaz de solventar los problemas de la empresa sin generar otros en la familia y viceversa. El ejercicio del liderazgo necesita alguien capaz de mantener la reputación y la cultura empresarial. Ha de ser una persona con unas cualidades personales intachables, trabajador, con alto grado de implicación, agradable, con conocimientos económicos y contables para la gestión del negocio...es decir, un referente no sólo a nivel de empresa sino también a nivel de familia. Será necesario que transmita esa reputación que tiene como persona a la sociedad. Como ya se ha dicho en numerosas ocasiones, familia y empresa se identifican juntas por lo que un buen líder tiene que ser capaz de transmitir la responsabilidad que tiene la familia en ello. Cualquier escándalo a nivel personal de un miembro de la familia puede salpicar a la reputación empresarial y generar un conflicto importante en la sociedad.

Por último, a modo de reflexión personal y con la experiencia de pertenecer a la tercera generación de una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en su sector, indicar que la vida del empresario que verdaderamente se implica en su empresa y trata de hacerla sobresalir entre la competencia no es, de ninguna manera, fácil. Se llevan a cabo muchos sacrificios, tanto en el terreno familiar como social, y, en algunas ocasiones, con el fin de beneficiar a la empresa se pierden momentos tan importantes como una comunión de un sobrino, la infancia de los hijos, la graduación académica de un familiar cercano... A menudo, y desde luego en mi caso, la generación que se jubila o se retira del negocio, suele disfrutar mucho más de los nietos que de los hijos, tratando de recuperar todo ese tiempo y esos momentos que no pudieron dedicarles a sus hijos. Ejercen de abuelos con una dedicación muy alta, tratando de complimentar a los padres, que por su ejercicio de liderazgo en la empresa familiar tienen que renunciar a ciertas cosas. A su vez, esto causa que los nietos se sientan mucho más identificados con los abuelos que con los padres y, la generación que ocupa el liderazgo sienta el orgullo de la labor familiar que han pasado a realizar sus progenitores.

Mediante este pequeño trabajo, además de conceder algo de reconocimiento a la empresa familiar, trato de reconocer la figura del empresario familiar, un papel difícil pero muy necesario en la sociedad y al que cada vez se le están poniendo más dificultades (tributarias, legales...) en el ejercicio de su trabajo diario.

## 9. BIBLIOGRAFÍA.

BANKINTER, D. A. (2021, 25 marzo). *PIB de España*. Bankinter.com.

<https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-espana>

BORK, D. (2013). *La empresa familiar frente a sus retos*. Deusto. Barcelona

CABRERA-SUAREZ, M.K. (1998) *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria

CORDERO, A. (2013). *La reputación de la empresa familiar*. Fundación Nexia para el Desarrollo de la Familia Empresaria-Villafañe y Asociados. Madrid

CORONA, J. (2005) *Manual de la empresa familiar*. Deusto. Barcelona

- Francisco Rabadán Pérez. (2009, julio). *Consecuencias Macroeconómicas de los agentes económicos en el bienestar social. El caso particular de la Empresa Familiar*.  
<https://www.pacorabadan.com/2013/11/empresa-familiar-problemas-en-la-definicion-y-consecuencias-estadisticas/>
- GADE. (2016, septiembre). *Las claves que determinan el liderazgo en una empresa familiar*. GADE Business School.  
<http://gadebs.es/blog/liderazgo/las-claves-que-determinan-el-liderazgo-en-una-empresa-familiar/>
- GALLO, M.A (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Colección de estudios informes de la Caixa. Barcelona.
- GONZÁLEZ, R. (2020, 4 noviembre). *Impacto del coronavirus en la empresa familiar*. Cincodías.elpaís.com.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/03/pyme/1604434211\\_371964.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/03/pyme/1604434211_371964.html)
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. La empresa familiar. Cifras
- Isabel Nogueroles Caparrós. (2019). *Liderazgo y el rol de la mujer en la Empresa Familiar*. <https://womenevolution.es/liderazgo-y-el-rol-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar/>
- Javier G. Jorrín. (2021, febrero). *La tasa de paro en España ha subido casi el triple que en Europa por la pandemia*. [https://www.elconfidencial.com/economia/2021-02-02/tasa-paro-espana-europa-coronavirus\\_2931656/](https://www.elconfidencial.com/economia/2021-02-02/tasa-paro-espana-europa-coronavirus_2931656/)
- Jorge Eduardo Gómez Villanueva. (2015, julio). *EL LIDERAZGO EFECTIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Grandes Pymes.  
<https://www.grandespymes.com.ar/2015/07/09/el-liderazgo-efectivo-en-las-empresas-familiares/>

*Liderazgo en la empresa familiar.* (s. f.). Liderazgo3d.com. Recuperado 20 de mayo de 2021, de <https://liderazgo3d.com/liderazgo-empresa-familiar/>

*PIB de España.* (s. f.). Datosmacro.com. Recuperado 20 de febrero de 2021, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

*Ranking Merco Empresas.* (s. f.). merco.info.es. Recuperado 20 de noviembre de 2020, de <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>

*Ranking Merco Líderes.* (s. f.). merco.info.es. Recuperado 20 de noviembre de 2020, de <https://www.merco.info/es/ranking-merco-lideres>

SANTANDER, B. (s. f.). *BIOGRAFÍA ANA BOTÍN.* santander.com. Recuperado 28 de mayo de 2021, de <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/santander-conferencia-internacional-de-banca/biografias/ana-botin>

SCHUMAN, A., STUTZ, S., & WARD, J. L. (2012). *Las paradojas de la empresa Familiar.* Deusto. Barcelona

## 10. ANEXOS

### ANEXO I: RANKING MERCADO EMPRESAS

POSICIÓN	EMPRESA	PUNTUACIÓN
1	INDITEX	10.000
2	MERCADONA	9.483
3	REPSOL	7.771
4	GRUPO SOCIAL ONCE	7.714
5	SANTANDER	7.530
6	TELEFÓNICA	7.485
7	IBERDROLA	7.466
8	MAPFRE	7.434
9	CAIXABANK	7.381
10	IKEA	7.346

### ANEXO II: RANKING MERCADO LÍDERES

POSICIÓN	LÍDER	PUNTUACIÓN
1	JUAN ROIG	10.000
2	PABLO ISLA	9.722
3	ANA BOTÍN	9.259
4	AMANCIO ORTEGA	8.425
5	JOSÉ M <sup>a</sup> ÁLVAREZ PALLETE	7.544
6	IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN	6.215
7	ISIDRE FAINÉ CASAS	6.133
8	MARIA DOLORES DANCAUSA	6.123

9	JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI	6.068
10	ANTONIO BRUFAU	5.939
11	ANTONIO HUERTAS	5.874
12	BELÉN FRAU	5.762
13	FUENCISLA CLEMARES	5.660
14	JOSU JON IMAZ	5.529
15	IGNACIO GARRALDA	5.498
16	GONZALO GORTÁZAR	5.397
17	SOL DAURELLA	5.352
18	MIGUEL CARBALLEDA	5.311
19	PILAR LÓPEZ ÁLVAREZ	5.287
20	FLORENTINO PÉREZ	5.230

### ANEXO III: DEFINICIONES VARIAS

**Cuadro 1.2. Definiciones alternativas del concepto de empresa familiar**

Fuente: Elaboración propia

AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
Donnelly (1964:94)	"Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia generacional</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Barnes y Hershon (1976:106)	"[...] la participación en el capital que proporcionaba el control estaba en manos de un individuo o de los miembros de una única familia."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>



Beckhard y Dyer (1983a:6)	"Podemos considerar que los subsistemas del sistema de la empresa familiar incluyen (1) la empresa como una entidad, (2) la familia como una entidad, (3) el fundador como una entidad, y (4) organizaciones vinculantes tales como la junta directiva."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación familiar/ subsistemas interdependientes</li> </ul>
Davis (1983:47)	"Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y a veces a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su unicidad."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/ subsistemas interdependientes</li> </ul>
Rosenblatt <i>et al.</i> (1985:4-5)	"[...] cualquier empresa en la cual la mayoría de la propiedad o el control reside dentro de una única familia y en la cual uno o más miembros de la familia están o en algún momento estuvieron directamente implicados en la empresa."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Dyer (1986:xiv)	"En general, una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia (o familias)."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Churchill y Hatten (1987:54)	"Lo que normalmente se entiende por 'empresa familiar'... y el factor que las diferencia más claramente... es bien la ocurrencia o la anticipación de que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa de manos de un miembro de más edad."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Ward (1987:252)	"Definimos la empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Gallo y García Pont (1989:68)	"[...] aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Handler (1989b:7)	"[...] una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y la dirección vienen determinadas por una familia (o familias) que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva así como en la determinación de un candidato para la transferencia generacional."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/ subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Roig (1989:1)	"[...] la empresa en que los propietarios y/o los directivos tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/ subsistemas interdependientes</li> </ul>
Goldberg (1991:28)	Adopta la definición de Rosenblatt <i>et al.</i> (1985).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Aragónes Signes (1992:128)	"[...] aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por 'derecho de sangre' a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/ subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>

AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
Lea (1993:23)	"Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario (o la fundadora-empresaria), y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como una sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener su interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Riordan y Riordan (1993:70-71)	Este estudio define a la <i>pequeña empresa familiar</i> como "[...] una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familia y donde están empleados dos o más miembros de la familia."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Welsh (1993:40)	"Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Davis y Tagiuri (1994:43)	"Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Leach (1994:4)	"[...] una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia. En el ejemplo más claro, la familia en conjunto puede controlar de manera efectiva las operaciones del negocio porque posee más del 50% del capital con derecho a voto, o porque los miembros de la familia ocupan un número significativo de los puestos de alta dirección. Pero además de estos casos, no deberían pasarse por alto las situaciones menos obvias donde las operaciones de una empresa se ven afectadas por una relación de familia, empresas en las que la relación entre padre e hijo, hermano y hermana, parientes políticos, primos, etc., tiene un impacto importante en el futuro de la misma."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Astrachan y Kolenko (1994:254)	Definen a la empresa familiar como aquella en que: - La propiedad es familiar en más de un 50% para empresas privadas o más de un 10% en públicas. - Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Borrego Rodríguez (1994:986)	Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, son "[...] aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan. Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
Lansberg y Astrachan (1994:39)	"Por empresa familiar entendemos una empresa que es propiedad o está controlada por una familia y en cuya dirección están implicados uno o más familiares."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Corbetta (1995:256)	"[...] definimos una empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Litz (1995:78)	"Una empresa puede ser considerada familiar en la medida en que su propiedad y dirección estén concentradas dentro de una unidad familiar y en la medida en que los miembros se esfuerzan por lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Sharma, Christman y Chua (1997:2)	"Definimos una empresa familiar como una empresa gobernada y/o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>

## ANEXO IV: ERTE

Evolución de la tasa de desempleo, corregida de estacionalidad y calendario

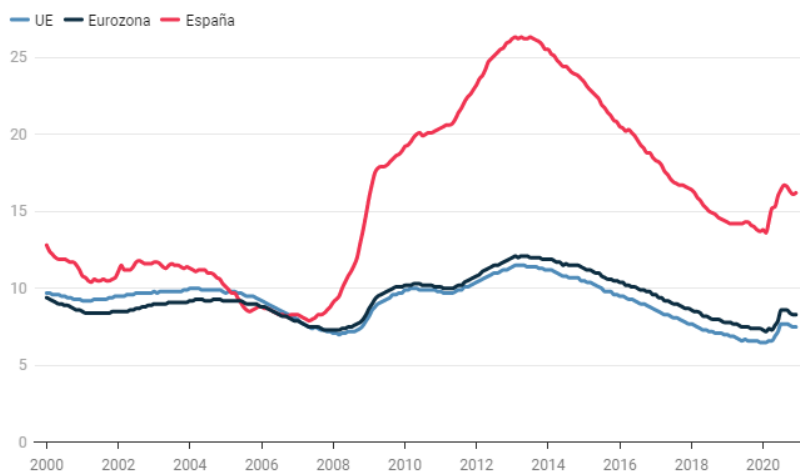


Gráfico: El Confidencial • Fuente: Eurostat • [Descargar los datos](#) • Creado con [Datawrapper](#)

Cambio en la tasa de paro en diciembre respecto al mismo mes del año anterior. El dato de Grecia es de octubre y el de Estonia, de noviembre.

