



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# GESTIÓN Y GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES EN SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN.

Autor:

Miguel Salafranca Alegre

Director:

Jesús Gutiérrez Ilarduya

Facultad de Economía y Empresa  
2.018

## 0. Resumen Ejecutivo y Abstract

### Resumen Ejecutivo

Las empresas familiares constituyen la mayoría de las empresas que hay en España, con una gran aportación, principalmente, en el PIB.

Agropecuaria Hermasa, S.L. es una empresa familiar dedicada tanto a la explotación porcina como a la producción agrícola, ubicada en la localidad de Ejea de los Caballeros. Esta empresa, ha sido la elegida para la realización de este trabajo, orientado a la gestión y gobierno de la empresa familiar en segunda y tercera generación. Además de la vinculación existente con la misma.

Profundizando más en el ámbito de esta empresa familiar y, tras un análisis de la misma, pudimos observar los conflictos que surgen en ella y, como estos, son originados por fricciones que se dan entre los componentes de la misma. Además de esto, se produce una ralentización de la proyección de dicha empresa, lo cual puede provocar algo de incertidumbre en cuanto a la supervivencia de la misma. La principal solución para erradicar este problema es la implantación de un protocolo de actuación, donde se tratase los conflictos que afectan a la empresa, además, de la propuesta de soluciones a estos.

Una vez elaborado el protocolo, las principales conclusiones que se pueden obtener son las siguientes: establecer un Órgano de Administración eficaz y competente, conseguir que los miembros de la empresa vayan en la misma dirección, además de tener unos objetivos comunes con los que se sientan identificados y, por último, el establecimiento de un plan de sucesión para asegurar la continuidad de la empresa familiar con el paso de las generaciones.

Por último, queremos destacar que la elaboración de este proyecto ha sido muy gratificante, ya que hemos podido conocer la parte práctica del funcionamiento de una empresa, además del proceso de toma de decisiones que realizan para la organización de la misma.

## Abstract

Family businesses constitute the majority of companies in Spain, with a large contribution mainly in GDP.

Hermasa Agropecuaria, SL is a family business dedicated to both the pig farm and agricultural production, located in the town of Ejea de los Caballeros. This company has been chosen to carry out this work, aimed at management and governance of the family business in second and third generation. In addition to the existing links with it.

Going further within the scope of this family company and, after analyzing the same, we could observe the conflicts that arise in it and, as such, are caused by friction occurring between the components thereof. In addition to this, a slowdown in the projection of the company occurs, which may cause some uncertainty as to the survival of the same. The main solution to eradicate this problem is the implementation of a protocol, where conflicts affecting the company also of the proposed solutions to those concerned.

Once developed the protocol, the main conclusions that can be obtained are: establishing a body efficient and competent administration, to get members of the company going in the same direction, in addition to having common goals with those who sit identified and finally, the establishment of a succession plan to ensure continuity of the family business over the generations.

Finally, we note that the development of this project has been very rewarding, as we have known the practical part of running a business, in addition to the decision-making process for the organization doing the same.

## Índice

1. Introducción.....	5
2. Presentación y justificación del trabajo. Objetivos y alcance .....	6
3. Marco Teórico.....	7
3.1. Empresa Familiar.....	7
3.2. Sucesión familiar .....	8
3.3. Protocolo familiar .....	10
3.4. El modelo de los tres círculos .....	13
3.5. Dinámica y fases de desarrollo en la Empresa Familiar .....	15
3.5.1 Primera etapa de formación de la Empresa Familiar.....	17
3.5.2 Segunda Etapa de estructura de la empresa.....	18
3.5.3 Tercera Etapa.....	18
3.6. Principales causas de conflicto .....	19
3.6.1 El reparto de dividendos .....	19
3.6.2. Las relaciones internas.....	20
3.6.3 Las situaciones de nepotismo .....	20
3.6.4 Sueldos y remuneraciones .....	20
3.6.5 La fuga de accionistas.....	21
3.6.6 La sucesión familiar o relevo generacional .....	21
4. Contextualización.....	23
4.1. Actividad principal .....	23
4.2. Grupo de empresas.....	24
4.2.1. Pilue, S.A.....	24
4.2.2. San Gil 2.000, S.A.....	24
4.2.3. La Peña 99, S.L. .....	24
4.3. Composición del accionariado.....	25
4.4. Análisis económico-financiero .....	26
5. Metodología.....	29
6. Conclusiones, limitaciones y nuevos retos .....	34
Bibliografía .....	37
Tabla de Ilustraciones.....	39
Anexo 1.....	40
Anexo 2.....	41
Anexo 3.....	42
Anexo 4.....	42
Anexo 5.....	42
Anexo 6.....	43

## 1. Introducción

Las empresas familiares representan una gran parte del total de empresas españolas, concretamente alrededor de 2.5 millones de empresas familiares lo que supone un 65% de las empresas españolas (Lloret J. T., De empresa familiar a familia empresaria, 2005). Debido a esta gran importancia que tienen las empresas familiares en la economía española podemos apreciar diversos estudios acerca de este tipo de empresas, incidiendo estos sobre todo en la organización, propiedad, resolución de conflictos, dividendos, sucesión y protocolos de este tipo de empresas. Sin embargo, la escasa duración de estas, sumada al hecho de que solo el 30 por ciento de las mismas llega a ser dirigida por la segunda generación, tiene como consecuencia principal, la gran dificultad que supone pasar la gestión de la empresa de padres a hijos (El Economista, 2017).

En este trabajo se va a abordar el caso particular de una empresa familiar con el objetivo de hacer un breve análisis de esta empresa además de identificar problemas que se generen durante el desarrollo de la actividad empresarial y fundamentalmente, la búsqueda de soluciones para mitigar los problemas que van surgiendo.

Como consecuencia de estos problemas, podemos encontrar varias formas de solucionar los conflictos que se desarrollan en la empresa familiar, siendo las más destacables la profesionalización de la empresa familiar así como la elaboración de protocolos.

Por un lado, resulta interesante estudiar detalladamente el caso de las empresas familiares ya que cada vez hay un mayor interés por este tipo de empresas debido a su gran importancia en la economía. La empresa familiar se puede definir como aquella en la que la familia posee una participación accionarial suficiente para ejercer el control y/o tiene suficiente representación en los órganos de gobierno para influir en las decisiones de gobierno corporativo, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día (Lloret J. T., De empresa familiar a familia empresaria, 2005).

Por otro lado, centrándonos más concretamente en la temática de la resolución de los conflictos familiares en este trabajo vamos a analizar la opción de la elaboración de un protocolo de actuación que ayude a solucionar estos problemas que van surgiendo en el desarrollo de la actividad empresarial.

En la última década, desde el inicio de la crisis económica, se pudo apreciar como el número de empresas familiares descendió, debido a que se enfrentaron a una situación complicada. Este hecho se vio motivado por las trabas que había para los emprendedores, con lo cual poner en marcha un negocio era una idea poco atractiva. Destacar que con el paso de los años y con el comienzo del proceso de recuperación económica las empresas familiares han empezado a incrementar considerablemente, destacando que emplean a 9.5 millones de personas además de generar el 65% del PIB español (IEF, 2005).<sup>1</sup>

Por último, cabe mencionar que las empresas familiares no hay que asociarlas con Pymes como la mayor parte de la población piensa, puesto que de las 100 empresas españolas de mayor tamaño, el 25% de estas empresas son empresas familiares.

## **2. Presentación y justificación del trabajo. Objetivos y alcance**

El objetivo general de este trabajo es el análisis de una empresa de carácter familiar, haciendo hincapié en su proceso en la toma de decisiones además de la gestión de la empresa en la resolución de conflictos.

En la primera parte del trabajo, como primer objetivo específico, estudiaremos el marco teórico donde desarrollaremos el término de empresa familiar los más ampliamente posible, así como las diferentes herramientas que vamos a utilizar para la realización de este estudio.

Tras la explicación del marco teórico, como segundo objetivo específico, realizaremos una contextualización de la empresa familiar a analizar, donde haremos una breve descripción de la situación actual de la empresa incluyendo su situación económica, financiera, patrimonial, etc...

En este trabajo intentaremos responder a dos preguntas tan importantes como son el ¿qué?, ¿cómo?

En relación a la primera pregunta trataremos de fijar unos objetivos reales y que estén al alcance de nuestras posibilidades como son: los procedimientos que lleva a cabo esta empresa familiar en la toma de decisiones, utilización de herramientas adecuadas para la resolución de conflictos que surgen como consecuencia de la actividad empresarial,

---

<sup>1</sup> IEF: Instituto de Empresa Familiar

mejor funcionamiento tanto de la junta de accionistas como del consejo de administración, alcanzar un mayor grado de profesionalización dentro de la misma empresa familiar y abordar el tema de cambio generacional para que no sea un proceso tan complejo.

Haciendo referencia a la segunda pregunta que sería como lograríamos la consecución de estos objetivos que nos hemos fijado en este estudio, creemos que la mejor opción para llevar a cabo con éxito este trabajo sería la elaboración de un protocolo de actuación, para lograr un adecuado funcionamiento de la empresa así como de una mayor eficiencia en la resolución de problemas y conflictos.

Por último, el alcance de este trabajo sería lograr los objetivos con la elaboración de dicho protocolo y sobre todo su posterior implementación en la empresa.

### 3. Marco Teórico

En las últimas décadas se ha producido un gran avance en el ámbito de la empresa familiar, aunque aún falta mucho trabajo por realizar. Para lograr estos adelantos en este campo de investigación se deberá salvar algunas barreras teóricas como son: la comprensión y definición del concepto de empresa familiar, sucesión familiar y de protocolo familiar. También hablaremos del modelo de los 3 círculos, de la dinámica y fases de desarrollo en la empresa familiar y de las principales causas de conflicto. A continuación vamos a definir más detalladamente dichos conceptos.

#### 3.1. Empresa Familiar

La dificultad para obtener una definición clara y concisa de empresa familiar se debe, en gran parte, a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza (Lorraine Uhlaner, 2002), de este modo se puede apreciar como diversos autores han propuesto varias definiciones basadas en diferentes términos o factores. Este ha sido uno de los aspectos que más se ha desarrollado y sobre el cual más se ha escrito, actualmente existe la posibilidad de ver una gran variedad de estudios en los que se utilizan varios tipos de definiciones y juicios refiriéndose al concepto de empresa familia. De todos modos, la mayoría de las definiciones giran en torno a tres aspectos fundamentales, elaborados por (José Carlos Casillas Bueno, Adolfo Vázquez Sánchez, María del Carmen Díaz Fernández, 2005), que sirven para delimitar y facilitar la comprensión de las empresas familiares:

- La propiedad o el control de la empresa: es el tanto de participación que tiene la familia sobre la totalidad del capital de la empresa, se puede entender también como el momento en que un familiar admite que tiene el control de la empresa.
- El control que la familia ejerce sobre la empresa: este concepto hace referencia a los puestos de trabajo que ocupan los miembros de la familia en la empresa. En la mayoría de los casos, la familia que ostenta la propiedad suele realizar labores ejecutivas además de que el puesto de director general es desempeñado por un miembro de la familia.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: todas empresas familiares tienen el objetivo de conservar en un futuro la participación de la familia en la empresa. Esto se basa, en transmitir los valores, el saber hacer y el espíritu de la compañía a las generaciones venideras, para así lograr que los descendientes directos del fundador sigan manteniendo la gestión o propiedad de la empresa familiar.

### **3.2. Sucesión familiar**

La continuidad de la Empresa Familiar se asegura a través de la sucesión. La planificación de esta comprende crear documentos que ordenen y aseguren la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia los otros miembros que forman parte de la Empresa Familiar (directivos familiares o no familiares, la propia familia, etc.) de la forma más eficiente desde el punto impositivo (José Carlos Casillas Bueno, Adolfo Vázquez Sánchez, María del Carmen Díaz Fernández, 2005).

Se entiende por sucesión como la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con características similares o superiores (Socorro, Felix), planes para desarrollar competencias de aquellos que aspiran a ocupar la gerencia de una empresa en un futuro.

Otro definición de sucesión ofrecida por (Aronoff, McClure y Ward, 2003) se basa en “la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración durante toda la vida dirigidos a asegurar la permanencia del negocio a través de las generaciones”.

En un sentido más amplio, los autores (Guinjoan y Llauradó, 2000) desglosan el proceso de sucesión como “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años , realizadas bajo el control de la empresa familiar durante algunos años , realizadas bajo el control del futuro sucedido , que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor (es) de la misma familia”.

Referente a la propiedad (Betancourt, Gómez y López, 2011) dicen que ciertos investigadores afirman que con cada cambio de control aumenta el número de propietarios, lo que con el tiempo se producen diferentes estructuras de la propiedad. Esto provoca que el poder no este repartido equitativamente en algunas ramas familiares o excluyen a aquellos que no trabajan en la empresa, dañando en un futuro la unidad y la armonía familiar.

De acuerdo a lo anterior, el gran reto que tienen las Empresas Familiares es subsistir a más de una generación y para lograr esto, las empresas deben planificar la sucesión de los 3 sistemas que forman parte de la Empresa Familiar, los cuales son la familia, la empresa la y la propiedad (Imanol Belausteguigoitia, 2007). En cuanto a la familia, la sucesión puede suponer un problema, empezando todo por la persona que tiene que dejar su rol de liderazgo. Respecto a la empresa, el director será reemplazado, lo que conllevara a una situación de incertidumbre sobre el futuro de la empresa entre los miembros de la familia y los empleados. Este cambio de liderazgo dará lugar a ciertos cambios en la empresa, siendo el más destacable el de la cultura de la empresa. En cuanto a la propiedad, debe de ser diseñado de nuevo para facilitar la participación de los sucesores en la empresa.

En cuanto al momento en el que debe iniciarse la planificación de la sucesión depende de cada empresa familiar y del momento en el que se encuentre. Los principales investigadores de esta cuestión, sostienen que cuanto antes empiece a planificar el dueño mayor serán las probabilidades de éxito. (José Carlos Casillas Bueno, Adolfo Vázquez Sánchez, María del Carmen Díaz Fernández, 2005).

Desarrollar un plan de sucesión es una tarea que resulta bastante compleja y costosa en cuanto a tiempo, ya que no hay unos estándares establecidos para la elaboración de este tipos de planes debido a que cada Empresa Familiar es un mundo. Pero si existen claves

para optimizarlos atendiendo a las características y al potencial de cada empresa. A continuación, vamos a exponer los 6 pasos propuestos por los siguientes autores (José Carlos Casillas Bueno, Adolfo Vázquez Sánchez, María del Carmen Díaz Fernández, 2005):

- **Unidad:** Conseguir que todos los miembros de la familia se impliquen en la planificación y desarrollo de la sucesión. Esto significa destinar los recursos financieros necesarios y dedicarle tiempo.
- **Honestidad:** Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.
- **Visión estratégica:** Poner en marcha un proceso de planificación que declare la misión y el plan estratégico de la empresa. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.
- **Desarrollo de carrera:** Elaborar un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajen en la empresa. Todo esto se hacer para que en los miembros de la familia florezcan las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.
- **Profesionalidad:** Confeccionar una estructura para la comunicación entre directivos y ejecutivos de la empresa. A través de la cual se puedan debatir las políticas y asuntos que afecten a la empresa.
- **Planificación de la sucesión:** Poner en marcha estructuras legales y financieras para ejecutar el plan de sucesión.

### 3.3. Protocolo familiar

La mayoría de los conflictos que se originan en la mayoría de las empresas familiares se podrían erradicar o mitigar con la presencia de un protocolo familiar. Este concepto ha sido objeto de una gran variedad de estudios a nivel mundial, en muchas de ellas se han obtenido una infinidad de definiciones acerca del tema. Ahora vamos a mencionar algunas de las que gozan mayor reconocimiento a nivel mundial.

(Amat, 2000) La define como un estatus familiar y unas reglas de juego. Por su parte, (Herreros, Calaf y Rovira, 2001) señalan que es 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. Por último, (Sánchez-Crespo y Sánchez, 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 de 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.

Lo que debe quedar muy claro es que el protocolo no debe desarrollarse en los momentos que existan conflictos, sino al contrario, hay que elaborarlo en los períodos que haya un ambiente de armonía y unidad, tanto empresarial como familiar, y si estas aun no existen, lo primero que hay que hacer es intentar alcanzarlas. Esto se debe a que el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada

Entre la multitud de razones a tener en cuenta por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar se pueden citar las siguientes (José Pascual Gimeno Fernández y María José Reyes López, 2000):

- El protocolo favorece la unidad familiar: el principal elemento diferenciador de la empresa familiar es la consideración de la familia como parte activa y necesaria, tanto en el patrimonio como en la gestión, por lo tanto resulta fundamental que el protocolo actué como instrumento de enlace entre los diferentes elementos complejos que hay en las empresas familiares.
- Análisis de la situación actual, determinación de objetivos y perspectivas de futuro: para una correcta fijación de los objetivos, la familia tiene que hacer un análisis de conciencia para llegar a la conclusión de quiénes son, cómo han llegado ahí, a dónde quieren llegar y cómo quieren llegar.
- Equilibrio de intereses (familiares y empresariales): cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimiento 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.

- Prever la sucesión: el punto por excelencia de los protocolos familiares es la manera en que la empresa planifica la sucesión. Es un punto que, normalmente, da lugar a situaciones de conflicto, debido a la poca preparación y atención al tema como tal.
- Definición del patrimonio: uno de los contenidos más importantes del protocolo familiar es precisamente la regulación del patrimonio familiar, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial. Resultaría muy interesante definir de una forma clara y concisa los dos tipos de patrimonio, así como, las políticas de regulación a las que va a ser sometido el patrimonio.
- Protocolo como instrumento de gestión: la última gran causa para la necesidad de elaboración del protocolo familiar es que a través de este se facilite la gestión empresarial. La empresa es familiar porque tiene ocupando puestos de trabajo e involucrados en el patrimonio a miembros de la familiar, siendo participes en mayor o menor medida, en la gestión de la empresa.

El factor temporal en la elaboración del protocolo tiene cierta transcendencia porque va a marcar el nacimiento del protocolo y las diversas etapas de su implantación. El calendario que se puede seguir, según (José Pascual Gimeno Fernández y María José Reyes López, 2000), es el siguiente:

**1. Toma de decisión.** Hay tres premisas básicas que se deben plantear antes de tomar la decisión de hacer un protocolo:

- El objeto de estudio es una empresa familiar: esto es cuando la propiedad está en manos de dos o más miembros de una misma familia y que en la gestión de la misma más de un miembro de la familia sea participe.
- Que haya un patrimonio familiar que necesite ser organizado y gestionado: refiriéndose a patrimonio familiar el conjunto de bienes,

derechos o participaciones sociales que pertenezcan a los miembros de una misma familia y tengan una vinculación directa o indirecta con la empresa familiar.

- Presencia de potenciales sucesores en la empresa familiar: se entiende por sucesores los que pueden ser a cualquier título, universal o particular, voluntario o forzoso, los que tomen el mando de la empresa.

2. Fijación de etapas. Una vez tomada la decisión de realizar el protocolo es conveniente hacer un calendario para su elaboración. En este calendario se establecerán las etapas que responderán a la prospección de las necesidades a regular entre los miembros de la familia, estudio de las necesidades y planteamiento del protocolo como líder designado para la elaboración, redacción del protocolo, sumisión del protocolo al intercambio de los miembros de la familia consultados y por último, implantación del protocolo

3. La empresa es un instrumento dinámico. Por eso, resulta muy importante que los protocolos sean sometidos a unas revisiones periódicas y que también sea puntos a tratar en las reuniones de la empresa. Si se consigue esto, tendremos un protocolo útil, actualizado, del contrario no servirá para mucho y acabará olvidado en el cajón.

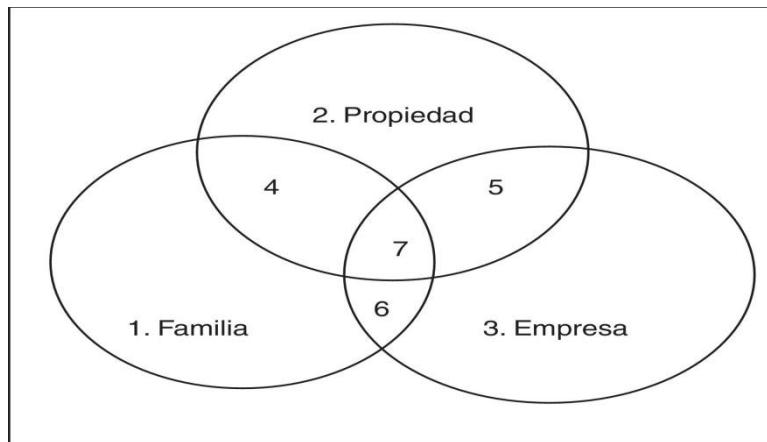
### 3.4. El modelo de los tres círculos

(Tagiuri y Davis, 1982), de la Universidad de Harvard, desarrollaron el modelo de los 3 círculos con el fin de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar.

En este modelo, se puede ver cómo los 3 agentes que influyen en la empresa familiar (familia, propiedad y empresa) interactúan entre ellos, y como esta interacción, afecta a la empresa. Cuando hablamos de familia hacemos referencia a los lazos sanguíneos, en la propiedad nos referimos al conjunto de propietarios que tienen un porcentaje de capital de la empresa y en la empresa nos basamos en las labores que se desempeñan en la misma. Todos estos agentes tienen un área dentro del concepto de empresa familiar, cuando dichas áreas interactúan, la falta de fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas provocan que haya conflictos aparentemente imposibles de resolver. Si cada miembro que pueda incidir en la organización sabe cuál es su rol, se entenderá porque es tan importante que cada uno se centre en desarrollar su rol de la mejor forma posible,

puesto que la mayoría de los problemas se originan por la confusión que hay entre la propiedad, la familia y la empresa en sí.

Los estudios teóricos más convencionales consideran conveniente el mantenimiento de la familia y la empresa como entidades separadas, y que la influencia de la familia sobre el desarrollo del negocio debe tender a reducirse. No obstante, hay análisis y modelos más recientes que abogan por la unión de estos dos sistemas, pues familia y negocio son más bien un sistema interactivo del cual surgen recursos únicos que pueden ser debidamente aprovechados. (Ruth Román, 2009).



**Ilustración 1. Modelo de los 3 círculos.** (Tagiuri y Davis, 1982)

Cada una de las distintas áreas en el modelo de los 3 círculos representa diferentes agentes implicados en la empresa familiar. A continuación, y con base en (José Carlos Casillas Bueno, Adolfo Vázquez Sánchez, María del Carmen Díaz Fernández, 2005), se presenta el análisis de cada uno de ellos, de mayor a menor implicación.

- Familia (1): Este grupo, aunque no forme parte activa de la empresa familiar, es uno de los más complejos y que más peso tiene en la continuidad de la organización. Son aquellos familiares que no tiene acciones ni desempeñan labores directivas en la misma. Se pueden distinguir: cónyuges, hijos menores y familiares desvinculados.

- Propiedad (2): En este grupo se encuentran a las personas o entidades que tengan un tanto de participación de la empresa familiar sin ser un miembro de la misma y que, además, no realizan ninguna función directiva, suelen ser inversores.
- Empresa (3): Toda empresa familiar cuenta con directivos en diferentes niveles que no son parte de la familia y que no tienen participación accionaria. Estas personas son vitales en el funcionamiento de la empresa. Junto a los directivos, un colectivo importante es el de los trabajadores de la empresa familiar, que constituyen, como bien se sabe, la base para la obtención de cualquier tipo de ventaja competitiva en una empresa.
- Familia y propiedad (4): Estos son los familiares que cuentan con la propiedad de un número de acciones pero que no llevan a cabo ninguna función profesional como directivos de la misma.
- Propiedad y empresa (5): Son aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, sin formar parte de la familia que goza del control de la organización.
- Familia y empresa (6): Aquí están miembros que pertenecen a la familia que ostenta el control de la empresa, tienen un puesto de trabajo dentro de la empresa pero no tienen ni acciones ni participaciones de la sociedad.
- Familia, propiedad y empresa (7): Son los miembros de la familia que tienen acciones o un tanto de participación en el capital de la empresa, además, ocupan puestos de alta responsabilidad en la misma. Estas personas son las que normalmente tiene una mayor implicación en la empresa y las que más se preocupan por el futuro de la misma.

### 3.5. Dinámica y fases de desarrollo en la Empresa Familiar

En la Empresa Familiar, como en todas las organizaciones, existen conflictos. Sin embargo en la Empresa Familiar, tiene una mayor relevancia ya que la familia es el grupo primario por excelencia, donde las relaciones “cara a cara” son más intensas y tienen mayor presencia los afectos y las pasiones. La familia es un grupo pequeño y

primario y, a su vez, complejo, ya que la intimidad de las relaciones entre sus miembros genera tensiones que pueden provocar conflictos. Por otro lado, la empresa es una organización compleja, plural y dinámica y, deberá afrontar desafíos externos del entorno competitivo e internos procedentes de diferentes enfoques de sus directivos. Este hecho puede dar lugar a un enfrentamiento de intereses y conflictos (Juan Corona, 2005). En la Empresa Familiar confluyen los sistemas familiares y empresariales. Ambos tienen objetivos distintos, ya que le propósito de la empresa es generar beneficios y el de la familiar cuidar y desarrollar personas. Además, la empresa obedece a una estructura organizacional eficiente siendo muy importantes los objetivos, los resultados, la lógica racional, las relaciones formales y el trabajo de las personas. Sin embargo, la familia sigue una cultura relacional-afectiva. Sus valores se centran en el desarrollo de los aspectos emocionales, las expectativas, los lazos de sangre, las relaciones informales y una cultura familiar que valora sus miembros por lo que son y no por lo que hacen (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). En consecuencia, cuando ambos sistemas se juntan sin control, planificación y prevención existen muchas posibilidades de que surjan conflictos que pueden ser destructivos, tanto para la continuidad de la empresa como para la estructura familiar (Bjornberg & Nicholson , 2007).

Las principales causas que provocan desequilibrio entre ambos sistemas se manifiestan en el hecho de no clarificar los objetivos e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema (Sciascia & Mazzola, 2008). El no tener claro lo que corresponde a cada sistema dará lugar a comportamientos y decisiones inadecuadas generando tensiones familiares y bajo rendimiento en la empresa (Casillas, Moreno & Barbero , 2010). Los profesores llevan a cabo un modelo basado en dos sistemas para la compresión de la dinámica de la Empresa Familiar. En dicho modelo, se explica de manera gráfica, la unión de dos círculos, pudiéndose observar un área de intersección llamada “zona de conflicto”. Para entender la propuesta sobre qué factores atacar y describir, las acciones recomendadas en base a ellos, es intentar separar un poco ambos círculos. De esta manera, el área de intersección se ve reducida lo que significa que el conflicto también se reduce. En resumen, lo que esta figura representa, es que en la medida que los sistemas familiares y de empresa se separan, los conflictos disminuyen.

## LOS SISTEMAS QUE COMPONEN LA EMPRESA FAMILIAR

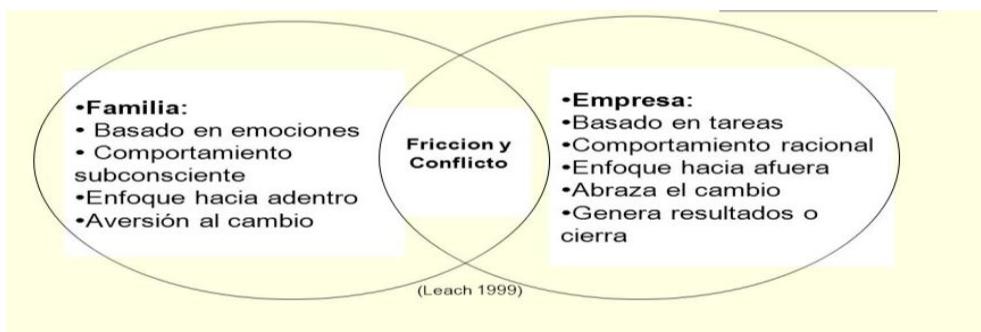


Ilustración 2. Áreas de fricción y conflicto en la Empresa Familiar (Leach, 1999)

Por consiguiente, separar los círculos significa aclarar objetivos, respetar los roles e identificar de forma correcta los espacios y momentos de cada sistema. Además, no tener claro lo que corresponde a cada sistema puede desembocar en comportamientos y decisiones inadecuadas originando tensiones y un bajo rendimiento dentro de la empresa (Monreal, Sánchez, Meroño, Ortiz & Sabater, 2002).

Por último, en la Empresa Familiar se pueden distinguir 3 etapas desde que se crea hasta su declive en la mayoría de los casos (Miguel Angel Gallo, 2011). Cada etapa tiene unas características y problemáticas particulares que explicamos a continuación.

### 3.5.1 Primera etapa de formación de la Empresa Familiar

Esta etapa comienza con la decisión del empresario para abrir su negocio. El gerente se convierte en el profeta y, junto a unos pocos colaboradores, aportan ideas, motivación, y energía, dispuestos a solventar cualquier problema que suceda. Normalmente, el fundador suele ser un simple trabajador, el cual realiza todo tipo de tareas con el fin de que el negocio siga adelante. Con el paso del tiempo, el puesto y las funciones de cada uno se van identificando y adquiere cierta jerarquía, aunque sea mínima ya que se van incorporando nuevos empleados que son formados por el propio "jefe". En esta etapa suele incorporarse a trabajar la segunda generación con el objetivo de que el negocio siga adelante de una forma más económica y sencilla y vayan aprendiendo acerca del negocio. En este apartado, los problemas que surgen se deben a que el fundador no sabe cómo delegar. Este tiene que ocuparse de todo ya que los nuevos no saben cómo resolver las dificultades que pueden aparecer y, por lo tanto, aumenta la presión.

### 3.5.2 Segunda Etapa de estructura de la empresa

En este apartado, comienzan a solucionarse algunos de los problemas de la etapa anterior. La estructura de la empresa es más clara y el gerente (fundador) se vuelve a centrar en generar estrategias para avanzar, desarrollando fórmulas para que el interior de la empresa funcione correctamente. Todo ello, por supuesto, sin olvidarse de la competencia. Sus principales funciones están determinadas: organizar correctamente, capacitar a sus trabajadores y motivarlos.

Las incidencias que se originan en esta etapa son normalmente de tipo externo, lo que quiere decir que son producidos por los factores externos. Llegados a este punto, en la empresa prevalece más la ambición de aumentar el nivel de ventas, para así conseguir un aumento de beneficios, en vez, de desarrollar una estructura sólida que ayudaría a la empresa a solucionar posibles conflictos venideros. Por lo tanto, nos encontramos ante una organización reactiva. Además, en esta etapa, la sucesión adquiere una gran importancia puesto que en muchos casos los hijos tienen un conocimiento total o parcial acerca del funcionamiento del negocio y, en algunos casos, varios de estos descendientes formen parte del organigrama de la empresa de una manera activa. Esto se debe a que el fundador se empieza a plantear hacia dónde encaminar a sus hijos o parientes más cercanos para tomar el control del negocio en el futuro.

### 3.5.3 Tercera Etapa

En esta etapa, la empresa ya se ha profesionalizado y es considerada una empresa mediana o grande. Para continuar de este modo, tendrá que seguir transmitiendo los valores y la cultura de la empresa a las futuras generaciones y seguir desarrollándose en el mercado donde compite. En esta etapa final, las posibilidades de expansión comienzan a ganar peso por lo que se comienza afrontar la opción de internacionalizar la empresa. Debido a que la financiación necesaria no puede aportarse por parte de los fundadores o sucesores, en la mayoría de los casos, surgen dos alternativas.

- Acudir a los sistemas habituales de financiación: créditos bancarios, aportaciones de socios, beneficios no distribuidos, o
- Establecer relaciones con otras empresas, a través de las alianzas estratégicas.

Si la empresa elige esta última forma para expandirse, surge un agente externo (el accionista) que será relevante en las decisiones de la empresa. En este momento, es

cuando el negocio se dirige de manera más profesional a la gestión y deja de ser tan centralizado.

Asimismo, la segunda generación se hace cargo de la gestión de la misma, por lo que, de su trabajo depende, el que la empresa se mantenga igual o mejor a cómo la dejó el fundador. En muchas ocasiones, en esta etapa, la tercera generación comienza a incorporarse. El principal problema que se plantean las empresas, llegado este punto, es el de la sucesión. Es decir, que todo el esfuerzo realizado por el fundador termine fracasando por la forma de dirigir de su sucesor.

En definitiva, es importante tener en cuenta los conflictos que aparecen en las empresas familiares para comprender la dinámica del negocio familiar y ver cómo se comportan los individuos implicados en calidad de propietarios, directivos y miembros de la familia. Puesto que las diferentes impresiones de cada colectivo, puede dar lugar a perspectivas distintas y enfrentadas (Miguel Angel Gallo, 2011). Por consiguiente, se considera fundamental tener un amplio conocimiento de la dinámica y fases de la empresa familiar, para lograr una mayor compresión de las diferentes posturas de cada una de las partes. Por último, destacar que se deben fijar unas reglas sencillas y objetivas con la finalidad de asegurar una correcta continuidad de la organización en el presente y futuro. Además, de una buena armonía familiar.

### 3.6. Principales causas de conflicto

En el ámbito de las empresas familiares se puede decir que los conflictos, tal como hemos podido ver en el apartado anterior, son de lo más comunes y pueden llegar a ser muy variados y de diferentes categorías. La principal razón de todas las causas que dan lugar a un conflicto se da por la ardua tarea de separar los temas familiares y los empresariales (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2001). En los siguientes puntos, detallaremos las principales causas que originan los conflictos provocando así, una confusión entre ambos sistemas, basándonos en el investigador (Marina González, 2005):

#### 3.6.1 El reparto de dividendos

Normalmente siempre se ha dado una mayor importancia a la reinversión de los beneficios que a potenciar la propiedad de la empresa, esto se debe por el temor que tienen las empresas a aumentar su nivel de endeudamiento. Este tipo de políticas suelen

desencadenar en conflictos entre los accionistas activos, los cuales desempeñan un puesto de directivo, tienen una buena remuneración y no están a favor del reparto de dividendos; y los accionistas pasivos, que son los que no ocupan ningún puesto de trabajo en la empresa. Estos últimos, al ver que los beneficios no se reparten pueden llegar a vender su porcentaje de propiedad ya que no obtienen ningún tipo de recompensa por su inversión, ya sea vía dividendos o por un aumento del valor de sus participaciones.

### **3.6.2. Las relaciones internas**

En este apartado vamos a tratar las relaciones con los parientes políticos, para lograr esto tenemos que diferenciar entre trabajadores familiares y no familiares, además de tratar el tema de la mujer en la Empresa Familiar. Este último tema, siempre ha llevado a una gran cantidad de debates y estudios en la actualidad debido a la discriminación que sufren. En la mayoría de las empresas familiares, las mujeres no han formado parte del plan de sucesión y han desarrollado u ocupado puestos de poca cualificación y baja responsabilidad, esto supone un problema, provocando que las cualidades de estas pasen desapercibidas, que sus hijos no llegarían a formar parte del accionariado de la empresa, dando lugar a una fuga de accionistas y llegando a una situación de conflicto muy difícil de abordar. Otro aspecto que hay que tener en cuenta, es que en casi todas las empresas familiares van unidas al apellido del fundador, que en el caso de las mujeres pertenecientes a la tercera generación se perdía..

### **3.6.3 Las situaciones de nepotismo**

Estas situaciones se desarrollan cuando algunos miembros de la familia reciben un puesto de trabajo por el mero hecho de pertenecer al núcleo familiar, sin considerar su formación, cualidades, habilidades o sin tener en cuenta si realmente se necesita una persona más en la organización. Este tema da lugar a un clima de desconfianza por parte de los directivos no familiares, ya que ven que su trabajo no está siendo los suficientemente valorado provocándoles desmotivación.

### **3.6.4 Sueldos y remuneraciones**

Otro tema a abordar es la fijación de unos sueldos bastante superiores a empleados familiares, estos sueldos suelen estar muy por encima de lo que verdaderamente sería justo, otro tema que da lugar a la aparición de conflictos, son los “dividendos encubiertos”, basados en coches de empresas, dietas, viajes, etc. Todas estas situaciones

podrían dar lugar, de nuevo, a una situación de conflicto entre los accionistas pasivos y los empleados familiares por no basarse en unos criterios objetivos y medibles en las políticas de salarios.

### **3.6.5 La fuga de accionistas**

En muchas ocasiones, diferentes miembros de la familia por diversas razones quieren dejar de formar parte del negocio y deciden vender, total o parcialmente, sus acciones. Esto suele originar cierto caos en el corazón de la empresa, ya que la familia es reacia a que entre capital ajeno a la Empresa Familiar. Esta situación no se suele dar mucho si no se da el caso de que haya varios vendedores propietarios y el comprador pueda tener la posibilidad de adquirir una participación importante. Los salarios bajos y el no reparto de dividendos hacen complicado que los propietarios de la empresa que no quieran vender tengan capacidad de compra. En estos momentos, muchas empresas crean un fondo de liquidez, que puede ser en la propia empresa o fuera de ella, para tener la posibilidad de comprar las participaciones de los propietarios que quieran abandonar la empresa.

### **3.6.6 La sucesión familiar o relevo generacional**

Por último, en este apartado vamos a tratar el conflicto más importante que no es otro que el de la sucesión. La sucesión se basa en la salida de la empresa del fundador, el cual pasa su testigo a las nuevas generaciones al dar por finalizado su etapa en la empresa. El fundador es la figura que levanta la empresa desde el principio, cuando está en edad de jubilarse le suele costar delegar y dejar las responsabilidades que tenía en la empresa. Una vez que se ha producido la primera sucesión, la propiedad de la empresa suele estar repartida entre un grupo de hermanos. En esta etapa, se dan situaciones que en la anterior no se producían puesto que hay unos intereses, necesidades y objetivos que no siempre tienen que coincidir. Aunque al ser hermanos que han crecido juntos en el mismo hogar y se han criado bajo unos mismos valores, en la mayoría de las ocasiones se suele llegar a unas decisiones aceptadas por todos. En la siguiente etapa, aparece la figura de los primos, la propiedad de la empresa es mucho más amplia que en la anterior etapa, estos no han crecido en el mismo núcleo familiar y por tanto la comunicación, el entendimiento y la confianza son menores que en la etapa anterior, provocando una gran variedad de conflictos. Por todo esto, la Comisión Europea comunicó que la falta de preparación en la elaboración del plan de sucesión de las

Empresas Familiares, puede desencadenar en la desaparición de una gran parte de empresas y los respectivos puestos de trabajo que hay en estas empresas.

Además de los conflictos asociados a una mala separación de los conceptos de empresa y familia, hay que tener en cuenta los conflictos provocados por la pésima gestión de las relaciones de comunicación y emocionales. Ya que, aunque muchos miembros de la familia pasen mucha parte del tiempo juntos no se garantiza una correcta comunicación entre ellos. Puesto que la buena comunicación depende de varios factores, el primero sería la “escucha activa”, la cual se caracteriza por ser un buen receptor de información. La segunda sería elegir un medio de comunicación adecuado, ya que muchas veces se abusa de la comunicación verbal, la cual resulta en muchos casos imprecisa. La comunicación escrita puede definir de una manera más correcta lo que se quiera transmitir, además de ser más duradera. También resulta fundamental una correcta elección entre qué medio de comunicación hay que utilizar, dependiendo de la información que se quiera dar y de la urgencia que haya para que los interesados obtengan esta información. En tercer lugar, hay que establecer una comunicación ética, es decir, es conveniente decir las cosas de forma clara y honesta teniendo siempre en cuenta las formas de decirlas, sobre todo si estamos ante asuntos familiares. Hay que tener en cuenta que una comunicación deficiente puede ser la principal causa de tensiones familiares, que después pueden terminar en conflictos empresariales (Vicenc Fernández , 2013). En cuanto a la gestión de las relaciones emocionales, si la gestión es deficiente los asuntos de la empresa no se manejan adecuadamente ni de manera lógica. El desgaste de estas relaciones, provocado por los conflictos que van surgiendo durante el tiempo, dan lugar a una mala gestión de la empresa y a la dificultad de llegar a conclusiones en común. Por todo esto, hay que evitar que la informalidad del trato en el grupo familiar, se traslade a una organización profesional como lo es la empresa (Marina González, 2005)

### **Referencias apartados 3.5. y 3.6.**

( Pedro Juan Martín Castejón & Lorena Martínez, 2013). La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio básico para su continuidad. Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España (pp 45-54). Barcelona: OmniaScience

## 4. Contextualización

El trabajo a realizar lo vamos a desarrollar sobre una empresa particular, llamada Agropecuaria Hermasa, S.L., fundada en 1.982. En este apartado, trataremos diversos temas, que son: la actividad a la que se dedica, el grupo de empresas que la componen, la estructura del accionariado así como un breve análisis económico-financiero.

### 4.1. Actividad principal

La actividad principal a la que se dedica esta empresa es la explotación ganadera porcina combinada con la producción agrícola (ver Anexo1). Es un ejemplo de integración vertical hacia el proveedor para evitar tener problemas con el suministro de materias primas, asegurar la calidad, diversificar riesgos con los distintos productos, optimizar la cartera de productos

Con respecto a la actividad porcina, se encuentra integrada por la Vall Companys, por lo que el rango de decisión y gestión está dividido entre ambas partes cumpliendo siempre con las exigencias y objetivos de la empresa integradora.

La sociedad cuenta con varias granjas cuyas capacidades de producción abarca 2.102 plazas de madres, 4.000 plazas de transición, 8.400 plazas de transición Isowean y, por último, 18.870 plazas de cebadero (ver Anexo 2).

En relación a la producción agrícola, la empresa siempre se ha dedicado al cultivo de cereal, alfalfa, guisante y maíz. En los últimos años, además de realizar los cultivos comentados anteriormente, ha llevado a cabo una inversión ampliando la variedad de su producción agrícola, introduciéndose en la plantación de almendros y nogales.

Alrededor de las 1.000 hectáreas que posee la sociedad, 800 de ellas están orientadas a los cultivos tradicionales y a los que la empresa se ha dedicado desde su origen. El resto de hectáreas, se han destinado a la plantación de almendros y nogales con perspectivas de ampliación. Mencionar que 700 hectáreas de la totalidad que componen la empresa, se encuentran ubicadas en una misma finca cuyo objetivo principal es la conversión de la misma a la plantación de almendros y nogales, debido a las perspectivas alcistas de este mercado.

## 4.2. Grupo de empresas

Agropecuaria Hermasa cuenta con 3 filiales y un total de alrededor de 35 empleados. Cabe destacar que dicha cifra varía en función de la época del año en la que nos encontremos y del volumen de las labores a realizar, sobretodo en la agricultura. A continuación vamos a explicar brevemente las funciones y actividades que realizan cada una de las filiales. El cuadro-resumen de las filiales se puede encontrar en el Anexo 3.

### 4.2.1. Pilue, S.A.

Esta sociedad está ubicada en Ejea de los Caballeros y tiene un total de 15 empleados. La actividad a la que se dedica principalmente es a la cría, engorde y cebo de ganado porcino en instalaciones propias. Cuenta con 2.102 plazas para cerdas madres, 4.000 plazas de transición y 6.000 plazas de cebadero. Esta sociedad también posee alrededor de 135 hectáreas dedicadas al sector de la agricultura, cuyos cultivos principales son maíz, cebada, alfalfa y trigo.

### 4.2.2. San Gil 2.000, S.A.

Esta sociedad, como la anterior, también está ubicada en Ejea de los Caballeros y tiene un total de 9 empleados. La actividad a la que se dedica es al engorde y cebo de ganado porcino en instalaciones propias. Cuenta con 8.400 plazas de transición Isowean y 12.870 plazas de cebadero. El menor número de empleados con respecto a otras granjas, se debe a que el proceso de cebo requiere menos esfuerzo, en cuanto a tareas a realizar, y, por ello, mano de obra más reducida. Además, se dedica a la producción agrícola, puesto que tiene alrededor de 175 hectáreas en las cuales cultiva maíz, alfalfa y guisante.

### 4.2.3. La Peña 99, S.L.

Su actividad principal es la producción agrícola, contando con 11 empleados y situada en las aproximaciones de la localidad de Gurrea de Gállego (Huesca). Como hemos mencionado anteriormente, esta sociedad cuenta con la mayoría de hectáreas del total que componen el grupo, es decir, 700. Cabe destacar que en los últimos años, en dicha sociedad es donde más cambios se han producido. Desde una ampliación de capital para obtener un mayor control de la empresa, pasando del 65% al 71%, hasta una inversión en plantaciones de árboles (almendros y nogales). Esta sociedad es la única empresa que está participada por personas ajenas a la familia contando con un 29% del total.

### 4.3. Composición del accionariado

A continuación, vamos a proceder a explicar la composición del accionariado de Agropecuaria Hermasa, S.L mediante un genograma.

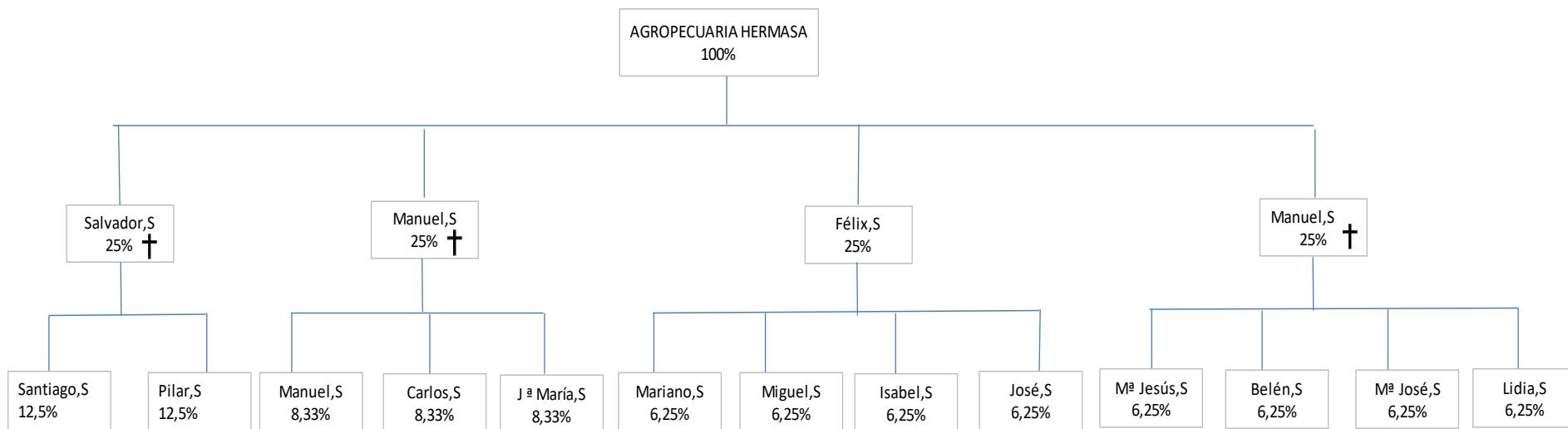
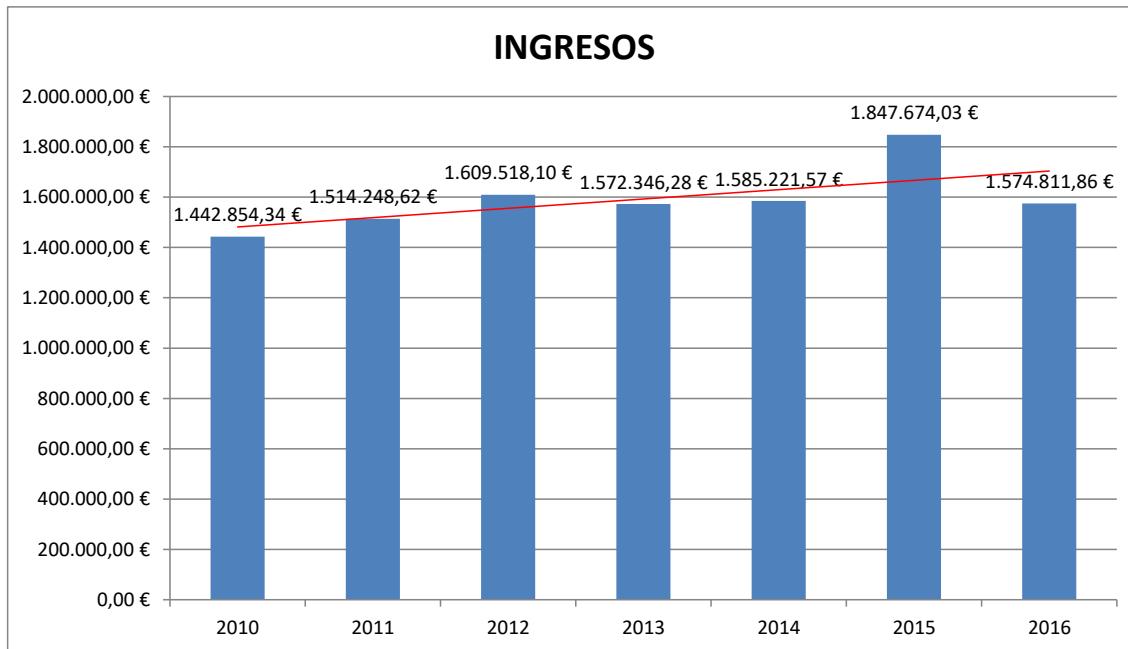


Ilustración 3. Genograma. Elaboración propia a partir del libro de accionistas

La composición del accionariado de Pilue, S.A. y San Gil 200, S.A. es la misma que la de la ilustración 3. La peculiaridad la encontramos en La Peña 99, S.L. que como hemos comentado anteriormente se encuentra participada en un 29% del total por personas ajenas a la familia. Ver Anexo5.

#### 4.4. Análisis económico-financiero

En este punto vamos a realizar un análisis económico-financiero (ver Anexo 4), donde trataremos y comentaremos los siguientes aspectos:



**Ilustración 4. Evolución de ingresos. Elaboración propia a partir de las CC.AA. de la empresa.**

En la ilustración 4, podemos apreciar la evolución de los ingresos desde el año 2010 hasta el año 2016. Lo más destacable es como el nivel de ingresos se ha mantenido de una manera estable, a excepción del año 2015, donde se alcanzó la mayor cuota de ingresos debido a una elevada producción en la sección porcina.

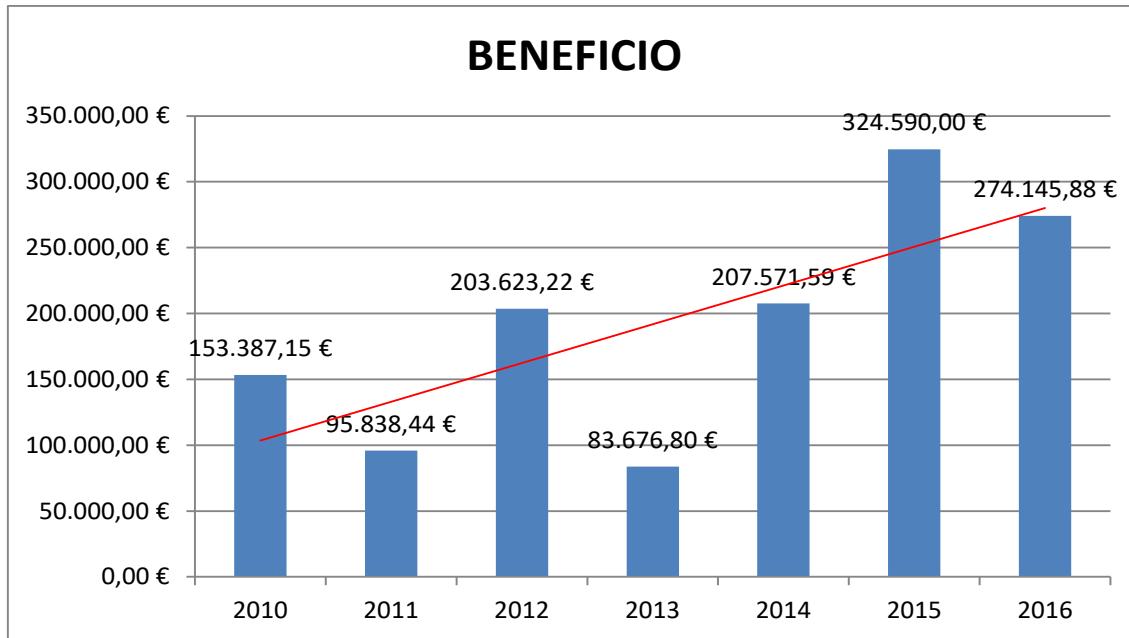


Ilustración 5. Evolución de los beneficios. Elaboración propia a partir de las CC.AA. de la empresa.

En el gráfico anterior se puede apreciar la evolución del beneficio de la empresa desde el año 2010. Cabe mencionar, como en el año 2011 y 2013, los beneficios se redujeron drásticamente. La empresa en los años posteriores tuvo una gran capacidad de reacción, consiguiendo de esta manera, que sus beneficios aumentaran en gran cuantía.

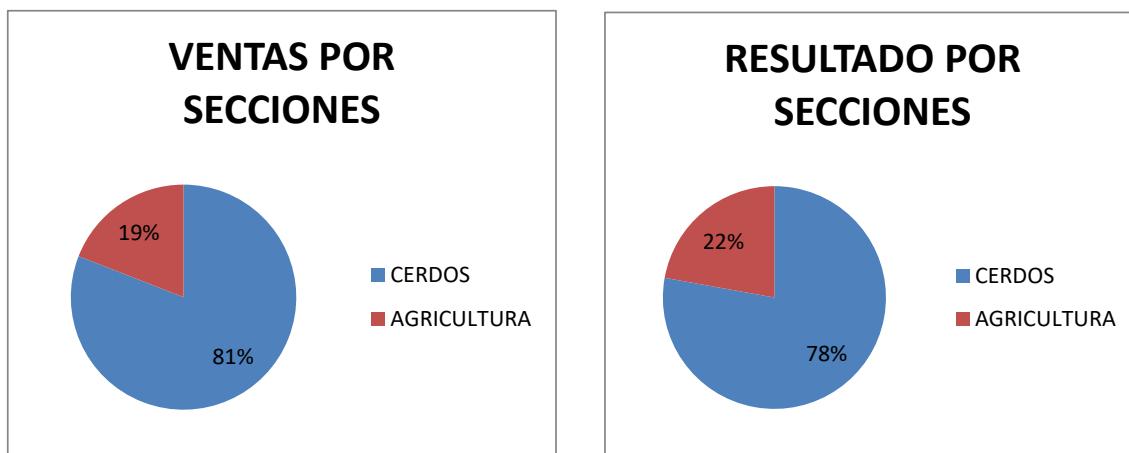


Ilustración 6. Distribución por secciones 2.016. Elaboración propia a partir de las CC.AA. de la empresa.

En la ilustración 5 podemos observar dos aspectos: las ventas por secciones y el resultado por secciones. La principal conclusión que podemos obtener de estos dos gráficos, es que la sección de explotación porcina cuenta con mayor peso, tanto en las ventas como en la generación de resultados.

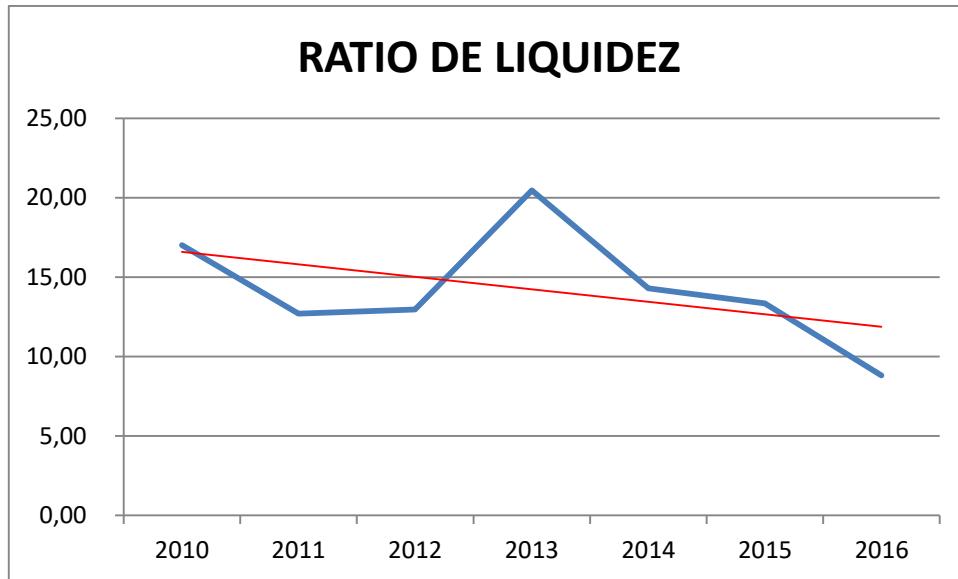


Ilustración 7. Ratio de liquidez. Elaboración propia a partir de las CC.AA. de la empresa.

Con respecto al gráfico anterior, podemos ver como la empresa está en unos buenos niveles de liquidez debido a que es mayor que uno. Por otro lado, al ser tan superior a uno, podemos deducir que tiene un exceso de recursos activos que no están siendo explotados y, por tanto, no se está obteniendo toda la rentabilidad que se podría conseguir de dichos activos.

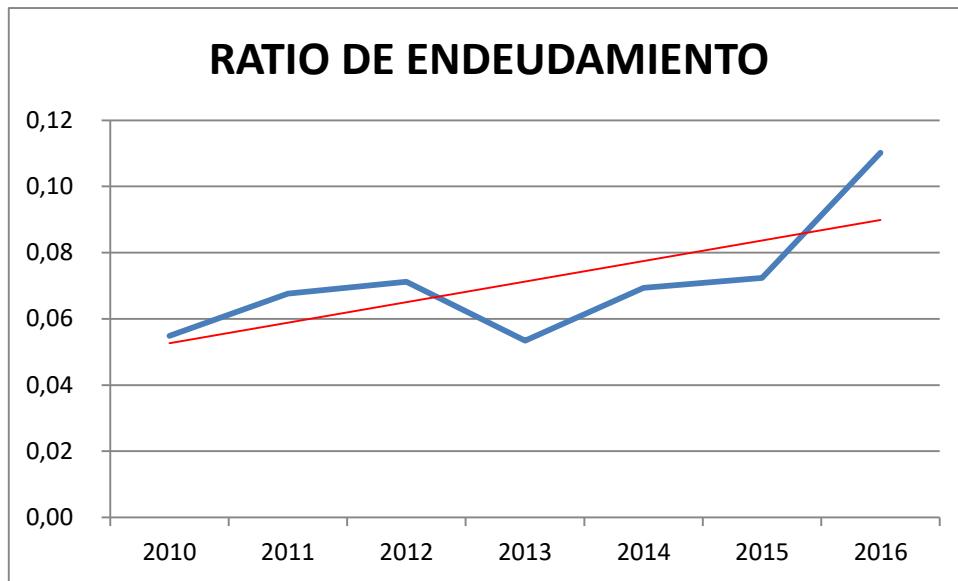
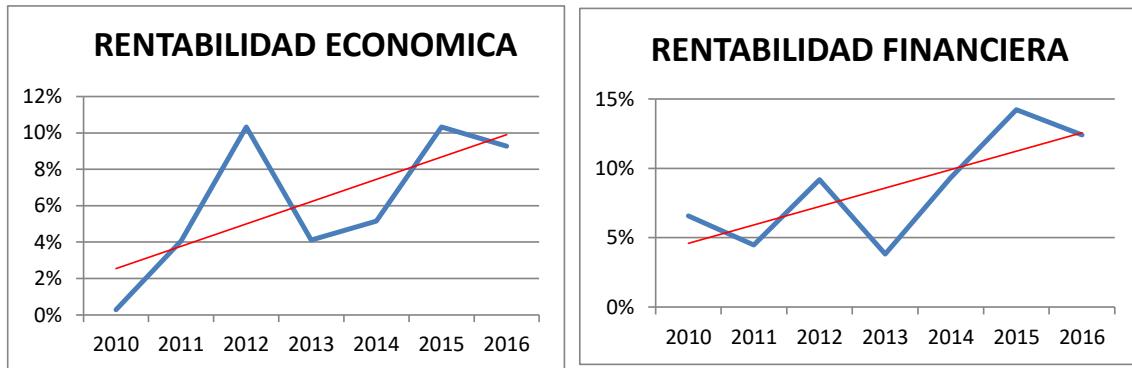


Ilustración 8. Ratio de endeudamiento. Elaboración propia a partir de las CC.AA. de la empresa.

En cuanto al ratio de endeudamiento, observamos como la empresa está en una posición cómoda con un nivel de endeudamiento bajo y estable hasta el año 2015. Cabe destacar

como del año 2015 al año 2016 este ratio aumentó, debido a la inversión realizada por parte de la empresa para comenzar con la plantación de almendros y nogales.



**Ilustración 9. Ratios de rentabilidad económica y financiera**

Por último, haciendo referencia a las rentabilidades económicas y financieras, se puede apreciar una evolución estable a partir del año 2010. Mención especial para la bajada del año 2012 al año 2013, debido a una gran pérdida en la sección de agricultura y al descenso del año 2015 al 2016 originado por la inversión acometida por la empresa. En cuanto al Balance y la cuenta de PyG se puede ver en el Anexo 6.

## 5. Metodología

Para una gestión eficiente de la empresa familiar consideramos que lo más conveniente es la elaboración e implementación de un protocolo de actuación familiar antes de que se produzcan situaciones de conflicto o se detecten fallos o carencias en la gestión de la empresa. Con la realización de dicho protocolo pretendemos reducir la aparición de conflictos, establecer los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos, definir los órganos de decisión así como su funcionamiento y, por último, implantar un eficiente plan de sucesión.

La idea de elaboración de un protocolo surgió por parte de varios miembros de la familia debido a que se detectaron varios problemas en la gestión y administración de la empresa. Aprovechando la elaboración de este estudio, decidimos ayudar en la puesta en marcha de dicho protocolo. Para ello, asistimos a varias reuniones en las que se abordan diferentes temas acerca de la situación y funcionamiento de la empresa. En dichas reuniones junto con entrevistas en profundidad con accionistas de la empresa, pudimos sacar varias conclusiones:

- Tensiones entre miembros de la familia.

- Órganos de Administración y de decisión difusos.
- Empresa como herencia familiar y no como responsabilidad profesional por parte de algunos miembros.
- Falta de creatividad e innovación en la mayoría de los miembros.
- Inexistencia de un plan de sucesión.

Tras definir y conocer los problemas existentes en la empresa, llevamos a cabo una serie de reuniones conjuntas con los miembros de la familia para la elaboración de un protocolo de actuación conjunto sobre los temas comentados anteriormente.

El primer tema a abordar es la existencia de tensiones entre los miembros de la familia. Hemos detectado que dichas tensiones se originan, principalmente, por el trabajo del día a día. Para poder prevenir dichas situaciones creemos conveniente definir los roles de cada uno de ellos, así como, las tareas y responsabilidades en cada puesto de trabajo de cada uno de los miembros familiares o no familiares. También es fundamental que exista un cierto grado de flexibilidad por parte de los directivos para cuando se originen situaciones puntuales en el trabajo. En el caso de que el conflicto o la tensión entre los gerentes se hayan producido es importante solucionarlo lo antes posible para que no exista rencor en el futuro. Esto es imprescindible para que no haya desavenencias y cause efectos negativos futuros sobre el rendimiento de la empresa. Con todo esto lo que pretendemos es que se preserve la integridad y la unidad familiar para un correcto funcionamiento.

El siguiente aspecto a tratar es la definición de un Órgano de Administración y de decisión real. En las reuniones a las que hemos asistido, pudimos observar un consejo de administración inexistente. Los encargados de la toma de decisiones y de ejercer en pequeña medida como consejo, no realizaban las tareas como tal, debido a que no existía una correcta definición del reparto de las jerarquías y por lo tanto una indefinición de las responsabilidades. Por ello, creímos oportuno el establecimiento de un Órgano de Administración compuesto por cuatro miembros de la familia. Dicho órgano deberá estar participado por los miembros que hasta la fecha han llevado a cabo las funciones similares a las de un Órgano de Administración. El resto de la junta de accionistas deberá aceptarlo sin ningún precedente y, además, las decisiones que tome dicho consejo deberán ser acatadas por el resto para que el funcionamiento de la

empresa sea el más adecuado posible. La finalidad de este aspecto es la claridad y transparencia en la toma de decisiones por parte del consejo, así como, un conocimiento por parte de todos los miembros de la empresa, de las funciones, responsabilidades y jerarquías de cada uno de ellos. Más adelante se estudiaría incluir en dicho consejo un consejero externo para que pueda controlar el desempeño de los directivos y el Consejo de Administración se diferencie más de lo que es un comité de dirección.

El tercer problema a tratar es la consideración de la empresa como herencia familiar y no como responsabilidad profesional por parte de alguno de los miembros. Esto conlleva a que existan objetivos diferentes sobre el funcionamiento y progresión de la empresa. También se genera cierto grado de acomodamiento por parte de los miembros lo que genera discrepancias entre estos y los que poseen un carácter activo y dinámico de la empresa. Para poder solventar este problema, es importante que el Órgano de Administración establezca unas labores definidas a cada uno de los miembros y quienes presenten cierta reticencia a dichas laborales se les asignarán unas funciones básicas dentro de la empresa, para que no repercutan en la proyección de la misma, o su retirada definitiva. La finalidad de este problema es que existan objetivos comunes, y que todos los integrantes se sientan identificados con los mismos, así como, compromiso y motivación para la progresión de la empresa. Somos conscientes de que esta finalidad se da por hecho dentro de una organización empresarial, pero en este caso particular, hemos detectado que no es así. Por ello, nos parece imprescindible incluir dicho dilema en el protocolo de actuación, para alcanzar unos objetivos comunes y/o consensuados. Habrá que tener en cuenta a los propietarios pasivos, es decir, los que son propietarios pero tienen otra actividad. Al fin y al cabo ellos tienen que tener algún aliciente para seguir manteniendo su propiedad.

La falta de creatividad e innovación en la mayoría de los miembros es otro tema que queremos abordar. Este problema provoca que muchos miembros de la empresa, los cuales son adversos al riesgo, ralenticen la progresión de la empresa y los planes de futuro de la misma, dando lugar a un clima de crispación y malestar entre los miembros con perspectivas de crecimiento. Aunque este problema está relacionado con el anterior, proponemos como solución que las inversiones a realizar propuestas por los miembros con perspectivas de futuro estuviesen respaldadas por unos estudios económicos elaborados de manera minuciosa y lo más detallada posible, dichos estudios serán

realizados por la persona encargada del Departamento de finanzas y contabilidad. Estos temas serán sometidos a votación y si alcanzan la mayoría se pondrán en marcha, siempre y cuando los estudios sean objetivos, verificables y reales. Además, otra solución sería que expertos del ámbito donde se quisiese realizar la inversión colaborasen con la empresa al inicio de la misma, para más tranquilidad de los miembros conservadores. La finalidad de este aspecto es lograr una empresa con perspectivas de crecimiento alcistas, para asegurar su continuidad en el tiempo, así como, que generaciones venideras puedan formar parte de la empresa familiar, y conseguir una empresa con capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Aquí también se podría aplicar la teoría de “talar”. Puede haber familiares que vean muy arriesgados ciertos negocios o inversiones, como consecuencia de esto, se puede proponer que aquí la participación sea diferente.

Por último, el aspecto a abordar es la planificación e implementación de un plan de sucesión. Este es uno de los principales problemas de las empresas familiares, ya que la inexistencia de un correcto plan de sucesión conlleva los siguientes problemas: falta de adaptación de los herederos a la dinámica de la empresa, desconocimiento de estos del sector en el que opera la sociedad, no se plantea un mando único sino que se divide el poder para evitar problemas. Todo esto se debe a una falta de preparación de los potenciales sucesores, no por temas de formación sino por no existir un plan de sucesión. La principal solución para este problema sería la elaboración de un plan de sucesión, donde se establecerían las siguientes condiciones:

- Para formar parte del consejo de administración se deberá cumplir como mínimo con uno de los dos siguientes requisitos: haber trabajado al menos durante diez años en la empresa familiar o tener una carrera universitaria del ámbito de económicas o del sector donde opera la empresa, además de cinco años de experiencia laboral.
- Ejecutar con el miembro saliente proyectos conjuntos del puesto de trabajo a desempeñar. Además de una colaboración previa con él de un plazo de dos años para desarrollar y adquirir los conocimientos necesarios y obtener un mayor aprendizaje del puesto.

- La introducción de un familiar a la empresa debe ser por la necesidad de cubrir una vacante o por la creación de un nuevo puesto de trabajo. Debe presentar cualidades para el desempeño del puesto y entrar en competencia con los externos.
- Los cónyuges de los miembros de la familia no tendrán la posibilidad de formar parte de la organización, pudiendo así evitar posibles conflictos y reproches
- La persona que acceda a la empresa y vaya tener un puesto con cierto grado de responsabilidad deberá de contar con un mínimo de dos años en una empresa del mismo sector. Se realizará una selección de personal por empresa reconocida de RR.HH. y los familiares competirán en las mismas condiciones que los externos.
- Los miembros que no dispongan de conocimientos acerca del sector, se les asignará puestos, en el caso de que sea necesario su ocupación, con tareas básicas y se les formará, de forma interna, para su proyección dentro de ella y acaparar en el futuro puestos de mayor rango (en las mismas condiciones que cualquier otro externo). En el caso de que la persona no sea eficiente, se someterá a votación su salida de la empresa.

Una vez tratado los temas a resolver con los miembros de la familia, destacar que la realización de este documento se ha regido por los siguientes principios, los cuales lograrán un ambiente de agrado y de respeto mutuo en la organización empresarial.

### *Libertad*

Los miembros de la familia que participan en la elaboración de este estudio tienen la libertad total para expresar sus pensamientos en las reuniones llevadas a cabo. Ninguno de estos debe mostrar carácter de superioridad sobre otros a la hora de expresar sus opiniones. Es importante que no haya ningún tipo de presiones y todos deben ir en la misma dirección ya que se busca el bien común.

### *Pacto de honor*

El protocolo familiar debe ser un pacto de honor entre quienes lo firman. Cada implicado deberá apoyar los términos establecidos, y si con el paso del tiempo no está de acuerdo con algunos de ellos, presentará su propuesta de modificación cuando la asamblea tenga lugar y se proceda a la revisión de los términos fijados en el protocolo. Para que su propuesta sea considerada deberá mostrar una actitud de respeto y no realizara comentarios acerca de las decisiones del resto de miembros, que intentan lograr unas políticas más favorables para la consecución del beneficio conjunto. Este pacto de honor es un compromiso con todos los participantes, con la familia y con la empresa, por lo tanto, todos deben concienciarse de esta responsabilidad que se asume y llevarla a cabo con seriedad y madurez.

### *Valores de la familia*

Somos conscientes de que los valores varían de una familia a otra, pero es importante que los valores básicos y más importantes de la empresa sean compartidos y se mantengan presentes en todas las familias que componen la empresa. Los miembros que ocupen y desempeñen puestos en la empresa sean los encargados de transmitir dichos valores a las generaciones venideras, para así mantener la unidad familiar y el espíritu empresarial. Una familia que se encuentre comprometida con sus valores principales y los comparta de manera correcta, estará preparada para la elaboración de un protocolo y su consiguiente puesta en marcha. El protocolo debe realizarse con un ambiente de armonía y en momentos en el que no haya conflictos de ninguna índole, para así, tener una mayor probabilidad de éxito en su implantación.

Por último, nuestro objetivo principal es la implementación de este protocolo en la empresa provocando una reestructuración de funcionamiento y gestión de la misma. Además de llevar a cabo un adecuado seguimiento de este y la correcta aplicación del mismo cuando surjan situaciones como las comentadas anteriormente.

## **6. Conclusiones, limitaciones y nuevos retos**

Tras la realización de este proyecto, hemos tenido la oportunidad de conocer de primera mano toda la temática que confiere a las empresas familiares, asunto que desconocíamos a lo largo de la realización del grado. Además, se nos ha dado la

oportunidad de indagar más a fondo en un caso concreto. Los principales resultados que hemos obtenido son los siguientes:

- El protocolo de actuación es una herramienta muy útil que ayuda a corregir los posibles errores o conflictos que se dan en las empresas familiares. Además, con esta herramienta las empresas tienen una mayor probabilidad de continuidad de la actividad empresarial. Puesto que la mayoría de las empresas que desconocían la existencia de este concepto no han logrado superar los conflictos que han ido surgiendo, provocando el cierre y disolución de la empresa.
- Esta empresa familiar mejoraría considerablemente en todos los aspectos, si se lograse una adecuada implementación del protocolo por unanimidad.
- Los principales conflictos que surgen en las empresas familiares están relacionados con los choques de egos.
- Hemos podido ver como en las empresas familiares hay una gran dificultad para separar el ámbito familiar y empresarial, y como el primero incide directamente en el segundo. Provocando así una gestión de la empresa ineficiente que en muchos casos pone en peligro su supervivencia, y todo esto provocado por poner los intereses familiares por encima de los empresariales sin llegar a un punto intermedio, en el cual ambos vayan en la misma dirección.
- La gran importancia que tiene en las empresas familiares el plan de sucesión, se debe a que con él, se intenta lograr la supervivencia de la empresa con el paso de las generaciones, además de preservar la esencia inicial de la misma (cuestión fundamental en las empresas familiares). Para que un plan de sucesión tenga éxito deberá tener en cuenta a los propietarios “destronados”.
- Por último, y como conclusión más importante, se ha logrado que la empresa familiar tenga en cuenta el protocolo de actuación, ya que en las próximas fechas se va a realizar una reunión, donde se debatirá acerca de un cambio en la organización y funcionamiento de la empresa, el cual era el objetivo principal de este trabajo.

Como limitación al trabajo, aunque se intentó hacer, sería el poner unas mayorías cualificadas para el cambio-modificación del protocolo firmado. Aquí no se llegó a un acuerdo y se prefirió dejarlo para más adelante.

Como reto para futuro se plantea el tema de la profesionalización de la empresa familiar, en el sentido de tener un Director General profesional ajeno a la familia. La profesionalización evitaría muchos de los problemas que hemos planteado en los párrafos precedentes: sucesión, responsabilidad, jerarquía, coordinación... Se trataría de que hubiese familiares como responsables de divisiones o parcelas de la empresa, coordinados por un externo. Este externo sería controlado-dirigido por el Consejo de Administración. Creemos que en este momento la empresa no está preparada para dar este paso.

Como idea innovadora para solucionar la eterna dualidad de accionistas conservadores-arriesgados, proponemos crear una Holding donde hubiera sociedades en las que los accionistas tienen distintas participaciones. Este planteamiento no propuesto, creemos que sería bien aceptado por la familia, pero habría que estudiar su gestión administrativa

## Bibliografía

- Pedro Juan Martín Castejón & Lorena Martínez. (2013). La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio básico para su continuidad. *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*, págs 45-54.
- Amat. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Aronoff, McClure y Ward. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Family Enterprise.
- Astrachan & Jaskiewicz. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses. *Family Business Review*, 139-142.
- Astrachan, Klein & Smyrnios. (2001). The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for solving the Famliy Definition Problem. *Family Business Review*, 60-75.
- Betancourt, Gómez y López. (2011). *Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas*. Universidad ICESI. Cali: Estudios Gerenciales.
- Bjornberg & Nicholson . (2007). The family climate scales-development of a new measure for use in family businees research . *Family Business Review* , 229-246.
- Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler. (1997).
- Casillas, Moreno & Barbero . (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 27-44.
- El Economista. (18 de Septiembre de 2017). Profesionalizar la empresa familiar. España.
- Guinjoan y Llauradó. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Díaz de Santos .
- Herreros, Calaf y Rovira. (2001). *Manual de la empresa familiar* . Madrid: Cinco Días.
- IEF. (2005). *Instituto de Empresa Familiar*.
- Imanol Belaustegigoitia. (2007). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- José Carlos Casillas Bueno, Adolfo Vázquez Sánchez, María del Carmen Díaz Fernández. (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson Editores.

José Pascual Gimeno Fernández y María José Reyes López. (2000). *La empresa familiar*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Juan Corona. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.  
Leach. (1999).

Lloret, J. T. (2005). De empresa familiar a familia empresaria. *En Harvard Business Deusto finanzas y contabilidad, nº 63*, págs. 18-25.

Lorraine Uhlaner. (2002). Entrepreneurship and its conditions: a macro perspective. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 25-64.

Marina González. (2005). *Aproximación interdisciplinar al conflicto y la negociación gonzález*. Cádiz: Servicio de publicaciones. Universidad de Cádiz.

Miguel Angel Gallo. (2011). *El futuro de la Empresa Familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona: Profit .

Monreal, Sánchez, Meroño, Ortiz & Sabater. (2002). *La Empresa Familiar: Realidad económica y Cultura empresarial* . Madrid: Civitas.

Ruth Román. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares. *Estudios Gerenciales*, 101-130.

Sánchez-Crespo y Sánchez. (2002). *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao: Deusto.

Sciascia & Mazzola. (2008). Family Involvement in ownership and management. *Family Business Review*, 331-345.

Socorro, Felix. (s.f.). *Planes de Sucesión: no los cofunda con los planes de carrera*.  
Obtenido de Liderazgo y Mercadeo:  
<http://www.liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=1396>

Tagiuri y Davis. (1982). “Bivalent attributes of the family firm”. *Working Paper, Harvard Business School*.

Vicenc Fernández . (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Barcelona: OmniaScience.

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de los 3 círculos. (Tagiuri y Davis, 1982).....	14
Ilustración 2. Áreas de fricción y conflicto en la Empresa Familiar (Leach, 1999).....	17
Ilustración 3. Genograma. Elaboración propia a partir del libro de accionistas.....	25
Ilustración 4. Evolución de ingresos. Elaboración propia a partir de las CC.AA. de la empresa.....	26
Ilustración 5. Evolución de los beneficios. Elaboración propia a partir de las CC.AA. de la empresa.....	27
Ilustración 6. Distribución por secciones 2.016. Elaboración propia a partir de las CC.AA. de la empresa.....	27
Ilustración 7. Ratio de liquidez. Elaboración propia a partir de las CC.AA. de la empresa.....	28
Ilustración 8. Ratio de endeudamiento. Elaboración propia a partir de las CC.AA. de la empresa.....	28
Ilustración 9. Ratios de rentabilidad económica y financiera.....	29

## Anexo 1

### Clasificación Sectorial CNAE 2.009

Clasificación sectorial
<b>Descripción actividad</b> EXPLOTACION COMUNITARIA DE TIERRAS Y GANADOS.
<b>Código(s) CNAE 2009</b>
<b>Código(s) primario :</b>
0150 - Producción agrícola combinada con la producción ganadera
<b>Código(s) secundario :</b>
0119 - Otros cultivos no perennes
0146 - Explotación de ganado porcino
<b>Código(s) NACE Rev. 2</b>
<b>Código(s) primario :</b>
0150 - Producción agrícola combinada con la producción ganadera
<b>Código(s) secundario :</b>
0119 - Otros cultivos no perennes
0146 - Explotación de ganado porcino
<b>Código(s) CAE Rev.3</b>
<b>Código(s) primario :</b>
0150 - Mixed Farming
<b>Código(s) secundario :</b>
0119 - Growing of other non-perennial crops
0146 - Raising of swine/pigs
<b>Código(s) US SIC</b>
<b>Código(s) primario :</b>
0291 - General farms, primarily livestock and animal specialties
<b>Código(s) secundario :</b>
0191 - General farms, primarily crop
0213 - Hogs
<b>Código(s) IAE</b>
<b>Código(s) primario :</b>
0700 - Explotaciones mixtas
<b>NAICS 2017 code(s)</b>
<b>Código(s) primario :</b>
111998 - All Other Miscellaneous Crop Farming
112990 - All Other Animal Production
<b>Código(s) secundario :</b>
111998 - All Other Miscellaneous Crop Farming
112210 - Hog and Pig Farming

## **Anexo 2**

### Definición Integración

El concepto de integración, en el ámbito de la explotación porcina, hace referencia a que la empresa integradora se encarga de llenar las granjas de la empresa integrada de animales. Además de fijar unos objetivos que tienen que ser cumplidos y de suministrarles tanto pienso como medicamentos.

Por otra parte, la empresa integrada se encarga tanto del cuidado de los animales como los gastos de personal para dicha tarea.

### Definición de Transición y Transición Isowean

La transición es la fase posterior a la lactación, después del proceso de destete, en la cual los lechones son separados de las madres y ubicados en naves de destete, donde se dedican a comer pienso y agua. Normalmente, su estancia es de alrededor de 8 semanas y su peso suele oscilar entre los 20 y 25 Kg.

La transición Isowean es un tipo de sistema que tiene el destete de los lechones en una localización separada de las madres y del resto de grupos de edad en la granja. La principal finalidad de la transición Isowean, que difiere con el concepto de transición normal, es eliminar agentes infecciosos y potenciar la velocidad de crecimiento.

### Cebadero

El sistema de cebadero consiste en que los cerdos recién destetados son introducidos en las instalaciones de engorde. Durante este proceso, los cerdos son alimentados hasta alcanzar un peso adecuado para su traslado posterior al matadero. Las tareas principales a desarrollar en este proceso son la alimentación de los animales y, en casos necesarios, la vacunación de los mismos.

### Anexo 3

Cuadro-resumen de las filiales que componen la empresa matriz:

	PILUE, S.A.	SAN GIL 2.000, S.A.	LA PEÑA 99, S.L.
Actividad	Ganadería porcina y agricultura	Ganadería porcina y agricultura	Agricultura
Producción	Cría, engorde y cebo de ganado porcino Cultivo de maíz, cebada, alfalfa y trigo	Engorde y cebo de ganado porcino Cultivo de maíz, alfalfa y guisante	Plantación almendros y nogales Cultivo tradicional (cebada y maíz)
Nº de Empleados	15	9	11
Plazas de producción	2.102 cerdas madre, 4.000 transición 6.000 cebadero.	8.400 transición Isowean, 12.870 cebadero	-
Hectáreas de cultivo	135	175	700

### Anexo 4

Fórmulas de los ratios utilizados para el análisis económico-financiero de la empresa:

Ratio de Liquidez	AC/PC
Ratio de Endeudamiento	P/PN
Rentabilidad Económica	BAII/A
Rentabilidad Financiera	RDO EJERCICIO/PN

\*\*\*BAII: Beneficio Antes de Intereses e Impuestos.

### Anexo 5

Miembros del consejo: en el consejo de Administración están presentes un componente de cada familia, siendo Santiago, J<sup>a</sup> María, Miguel y M<sup>a</sup> Jesús los integrantes de dicho consejo.

Gestión de la empresa: aquí están presentes todos los miembros de la familia, mencionar que no todos tienen el mismo nivel de implicación en la gestión de la misma.

## Anexo 6

### PyG abreviada:

	PyG						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	1442854,34	1514248,62	1609518,1	1572346,28	1585221,57	1847674,03	1574811,86
Coste de Ventas	-158414,62	-220451,78	-246565,1	-208194,8	-188800,55	-234363,24	-183520,56
Margen Bruto	1284439,72	1293796,84	1362953	1364151,48	1396421,02	1613310,79	1391291,29
Costes Fijos	-1137340,67	-1154749,08	-1171687,62	-1252047,57	-1305142,86	-1324299,68	-1213262,08
EBITDA	147099,05	139047,76	191265,38	112103,91	91278,16	289011,11	178029,21
Gastos Financieros	-464,53	-959,39	-776,48	-1071,24	-878,99	-1158,3	1262,55
Amortización	-150836,76	-172883,49	-161292,97	-157146,94	-149133,15	-145444,13	-145443,13
Resultado de Explotación	-4202,24	-34795,12	29195,93	-46114,27	-58733,98	142408,68	33848,63
Ingresos y Gastos Extraordinarios	191669,23	155789,15	210650,26	172105,6	269904,42	203149,31	243464,24
Impuesto s/sociedades	-34079,84	-25155,59	-36222,97	-42314,53	-3598,85	-20967,99	-3166,99
<b>RESULTADO TOTAL</b>	<b>153387,15</b>	<b>95838,44</b>	<b>203623,22</b>	<b>83676,8</b>	<b>207571,59</b>	<b>324590</b>	<b>274145,88</b>

### Balance abreviado:

	BALANCE						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ANC	1203028	1169560	1108115	1112614	1136121	1186202	1269155
AC	1260586	1115849	1264570	1188552	1245212	1260245	1181275
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2463614</b>	<b>2285409</b>	<b>2372685</b>	<b>2301166</b>	<b>2381333</b>	<b>2446447</b>	<b>2450430</b>
PN	2335403	2140687	2215210	2184528	2226922	2281389	2207217
PNC	54121	56877	60074	58568	67265	70629	109007
PC	74090	87845	97581	58070	87146	94429	134206
<b>TOTAL PN+PASIVO</b>	<b>2463614</b>	<b>2285409</b>	<b>2372865</b>	<b>2301166</b>	<b>2381333</b>	<b>2446447</b>	<b>2450430</b>