



Trabajo Fin de Grado

La empresa familiar: Sucesión y protocolo familiar

Autor/es

Javier Pina Díez

Director/es

Enrique Giner

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza
Año 2018

INFORMACIÓN Y RESUMEN:

Autor: Javier Pina Díez

Director: Enrique Giner

Título del trabajo: La empresa familiar: Sucesión y protocolo familiar

Titulación: Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN:

Las empresas familiares suponen aproximadamente el 60% de las empresas europeas y crean alrededor de la mitad de los puestos de trabajo, lo que refleja que son de vital importancia en la economía mundial y este peso aun es más destacado dependiendo de la zona geográfica, por ello se decide analizarlas en este trabajo.

Las empresas familiares tienen una serie de particularidades que las caracterizan y diferencian del resto de empresas, por ello, en el presente trabajo se analizara lo que es una empresa familiar, sus principales diferencias con respecto a las no familiares, destacando sus ventajas e inconvenientes característicos y se profundizara en la sucesión, ya que el 70% de estas empresas no sobreviven a la primera sucesión y el 87% a la segunda y se tratará el Protocolo Familiar, como solución a los problemas característicos de las empresas familiares, analizando los principales desarrollos de los expertos sobre la materia.

ABSTRACT

Family businesses account for approximately 60% of European companies and create around half of the jobs, which reflects that they are of vital importance in the world economy and this weight is even more important depending on the geographical area, it is decided to analyze them in this work.

Family businesses have a series of characteristics that characterize them and differentiate them from the rest of the companies. Therefore, in this work we will analyze what a family business is, its main differences with respect to non-family businesses, highlighting its characteristic advantages and disadvantages. and deepen the succession, since 70% of these companies do not survive the first succession and 87% to the second and treat the Family Protocol as a solution to the problems characteristic of family businesses, analyzing the main developments of the experts on the subject.

INDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR.....	5
3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	7
3.1. VENTAJAS.....	7
3.2. INCONVENIENTES.....	9
4. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	14
5. EL PROTOCOLO FAMILIAR.....	20
6. CONCLUSIONES.....	29
7. BIBLIOGRAFÍA.....	33
8. ANEXOS.....	35

1. INTRODUCCIÓN.

Antes de que yo naciera, mi abuelo fundó una empresa junto a su hijo, mi tío, en la que entraron a formar parte mis padres y posteriormente mi primo mayor, por consiguiente, mi vida familiar siempre se ha desarrollado en un ecosistema de familia-empresa como el que se crean en la mayoría de las empresas familiares. Por ello siempre he sido consciente de las particularidades que aparecen en las empresas familiares, de sus ventajas y de sus inconvenientes. Además, la universidad de Zaragoza me presentó la posibilidad de realizar la Cátedra de Gestión de Empresa Familiar, lo que me pareció muy interesante de cara a una futura incorporación a la empresa de mi familia e incrementó aún más mi interés sobre el campo de las empresas familiares.

Las empresas familiares tienen una gran importancia en la economía española. Según las estimaciones del Instituto de la Empresa Familiar, 1,1 millones de empresas españolas son familiares, lo que representa un 89% del total de empresas. Este tipo de empresas también es la mayor fuente de empleo ya que crean el 67% del empleo privado y aportan el 57,1% del PIB del sector privado. Todos estos datos muestran la gran importancia que este tipo de empresas tienen en España, pero también tienen un gran peso tanto en Europa como en todo el mundo, más del 60 % de las empresas europeas son familiares y crean entre el 40% y el 60% de los puestos de trabajo y en Estados Unidos, el 80% de las empresas son familiares creando el 50% de los puestos de trabajo del país.

Este tipo de empresas tiene una serie de particularidades que las diferencian de las empresas no familiares. La principal característica que las particulariza es la dualidad que existe entre la familia y la empresa, donde surgen intereses enfrentados entre lo mejor para la empresa y lo mejor para la familia. Es destacable también que las empresas familiares buscan el crecimiento y el alargamiento de la vida de la empresa frente a la rentabilidad inmediata de las no familiares. Es ahí donde surge uno de los puntos más importantes y característicos de este tipo de empresas y en el que profundizará este trabajo: La sucesión en las empresas familiares. Se estima que únicamente el 30% de las empresas familiares sobreviven a la primera sucesión y únicamente el 13% sobreviven al tránsito a la tercera generación, por lo tanto, es importantísimo planificar y trabajar en la sucesión en las empresas familiares para lograr su supervivencia a largo plazo.

El objetivo principal de este trabajo de investigación, es destacar las características particulares de las empresas familiares, recopilando y analizando las teorías de los principales expertos sobre la materia, destacando las ventajas y desventajas de este tipo de empresas y aportando las principales soluciones y recomendaciones que se dan para su buen funcionamiento.

Este trabajo consta de cuatro capítulos. El primero trata de definir correctamente la diferencia entre empresas familiares y no familiares, ya que hay gran variedad de autores con diferentes definiciones al respecto. En el segundo, se expondrán las principales ventajas y desventajas de este tipo de empresas por el hecho de ser familiares frente a las empresas no familiares. Se dividirá en dos apartados; el primero basado en las ventajas y el segundo en desventajas o fuentes de problemas de este tipo de empresas y las soluciones que los expertos aconsejan para solventar estas dificultades. Posteriormente, se profundizará en la sucesión, con un capítulo aparte dada su importancia, y la gran dificultad que conlleva para las empresas familiares sobrevivir a ella. Finalmente, en el último capítulo, se tratará el protocolo familiar, que para los expertos es la solución clave para sobrevivir a los problemas que sufren este tipo de empresas, anticipándose a ellos y determinando la solución correcta para los conflictos.

2. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR.

Existe una gran variedad de definiciones sobre lo que es una empresa familiar entre los diversos autores. Comúnmente, se equipará a las Pymes con este tipo de empresas, pero esto no es correcto, ya que existen incluso algunas empresas que cotizan en bolsa y que tienen una gestión propia de la Empresa Familiar.

Las empresas familiares tienen grandes diferencias entre sí en tamaño, posición en el mercado, estructura organizativa, nivel de desarrollo y el número de relevos generacionales que han sufrido, pero tienen una serie de particularidades en común que determinan a una empresa como familiar.

Existe una gran literatura acerca de la definición de una empresa familiar con distintos enfoques y en ocasiones con pocos puntos en común, Donnelly¹ define que una empresa se considera un negocio familiar, cuando ha estado estrechamente identificada con al

¹ Donnelly, 1964.

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 objetivos de la familia. Otros autores españoles como Gallo² definen a una empresa como familiar, si la participación de la familia en la propiedad y gestión de la misma es muy intensa y continuada. Tagiuri y Davis³, por su parte, explican que en la empresa familiar deben diferenciarse la propiedad y la dirección. Su modelo define la empresa familiar como un conjunto de subsistemas independientes pero sobrepuertos: empresa, familia y propiedad. Existen infinidad de definiciones sobre las empresas familiares, a partir del análisis realizado por Cabrera⁴ sobre las diferentes definiciones y las dimensiones que ha recibido este concepto (Anexo I), determina que los principales autores fundamentan la definición en tres dimensiones características en común: la propiedad y dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional. A través de su análisis define a la empresa familiar como: “Aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tiene la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia”.

En la actualidad, con el fin de estandarizar una definición y lograr así clasificar una empresa como familiar o no, el Instituto de la Empresa Familiar determina cuatro condiciones que deben de cumplir las empresas para recibir esta denominación:

1. La mayoría de los derechos de voto son propiedad de la familia que fundó o adquirió el capital social de la empresa.
2. La mayoría de los votos pueden pertenecer a la familia de manera directa o indirecta.
3. Al menos una persona de la familia o un representante de ella participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. En las empresas cotizadas se les denomina familiares, si la familia que fundó o adquirió el capital social de la empresa posee el 25% de los derechos de voto y puede ejercer influencia significativa en decisiones de gobierno corporativo.

² Gallo, 1998.

³ Tagiuri y Davis, 1996.

⁴ Cabrera, 1998.

3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR.

3. 1. VENTAJAS.

- Mayor compromiso, fidelidad, lealtad y cohesión.

Los fundadores de una empresa familiar tienen más compromiso con la empresa que en las no familiares. La empresa es el sueño del fundador y se preocupa por ella como si fuera un hijo⁵. Todos los miembros de la familia que colaboran en el éxito de la empresa se sienten identificados e importantes en ella, por lo que se crea un importante sentimiento de compromiso, fidelidad, lealtad y cohesión. Tienen un sentimiento de responsabilidad mayor y están dispuestos a esforzarse más y a dedicar más tiempo a la empresa⁶. Es importante para las empresas familiares saber contagiar este sentimiento al resto de trabajadores de la empresa haciéndoles sentir también parte de la misma.

- Rapidez y agilidad en la toma de decisiones (estructura personalizada).

En las empresas familiares la toma de decisiones suele estar centrada en un miembro de la familia o en un grupo reducido de familiares, por lo que antes de que un trabajador tome una decisión importante únicamente debe consultar con una persona. Sin embargo, en las empresas no familiares están organizadas en diferentes niveles y para tomar una decisión, deben dar el consentimiento distintos organismos de la empresa lo que alarga el proceso de toma de decisiones.

- Cultura estable.

Las empresas familiares presentan estabilidad en su cultura, ya que es el resultado de los valores y normas del fundador que ha ido inculcando de manera que éstas se manifiesten uniformemente en los miembros de la familia⁷. La cultura estable de este tipo de empresas provoca que sus estructuras sean sólidas y fiables. En estas empresas existe un sentimiento de orgullo vinculado a la confiabilidad y no sólo de los fundadores, sino que hasta los trabajadores ajenos a la familia también demuestran orgullo por estar en una empresa familiar y se sienten comprometidos con la familia. Este orgullo es muy beneficioso para el marketing de la empresa⁸.

⁵ Cole y Johnson, 2007.

⁶ Chirico, 2008.

⁷ Hall y Nordqvist, 2008.

⁸ Leach, 2002.

- Planificación a largo plazo.

Algo que comparte la dirección de las empresas familiares es la intención de crear una empresa con futuro, para crear un legado para sus descendientes y que se transmita de generación en generación. Por ello, las políticas de la empresa están enfocadas al largo plazo en lugar de buscar la mayor rentabilidad inmediata posible⁹, por lo que las empresas minimizan los riesgos asumidos. Este tipo de políticas les hace estar más preparadas ante imprevistos y cambios repentinos en el mercado.

El hecho de buscar la posteridad de la empresa y que sea un buen legado para los sucesores, provoca que se busque conseguir buena reputación y una buena imagen y para ello es necesario ofrecer una buena calidad de servicio-producto.

- Conocimiento profundo del negocio e industria y comunicación.

Las empresas familiares tienen un know-how o saber hacer particular, estos conocimientos son protegidos dentro de la familia para evitar que sean imitados. Dada la confianza y la comunicación que existe entre los miembros de la familia, este know-how es transmitido entre sus miembros garantizando así el futuro de la empresa. Los descendientes del fundador reciben este saber hacer desde niños a través de la forma que este tiene de actuar y los conocimientos que les trasmite, así como consejos de su propia experiencia, de esta manera, de forma casi involuntaria, tienen automatizado el saber hacer de la empresa desde antes de entrar a formar parte de ella, lo que puede facilitar su incorporación e incluso ayudar a la longevidad de la misma¹⁰.

- Compromiso social con la empresa en épocas de crisis.

Si el trabajo lo requiere, los familiares emplearan más tiempo en el trabajo sin pedir nada a cambio. Esta flexibilidad también está presente en la remuneración; muchas de las empresas familiares no tienen un salario fijado para los familiares y este va variando en función de las necesidades tanto empresariales como individuales de la persona. Algunas empresas incluso reinvierten casi la totalidad de los beneficios y no reparten dividendos. Esto conlleva una ventaja competitiva al dotar a la empresa de una gran capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno¹¹.

⁹ Kellermans, Eddleston, Barnett, Pearson, 2008.

¹⁰ Barroso, Sanguino, Bañegil, 2013.

¹¹ Leach, 2002.

- Solapamiento entre propietario y gerente.

La coincidencia entre la propiedad y gerencia dada en las empresas familiares conlleva costes administrativos más bajos provocados por los menores costes en supervisión, sistemas y controles financieros y remuneración¹². Esta alineación de intereses puede ser una fuente de ventaja competitiva ya que la política estará enfocada al largo plazo en ambos campos.

3. 2. INCONVENIENTES.

- Acceso a la empresa familiar.

En las empresas familiares surge una gran problemática con el acceso de familiares a la empresa, desigualdades salariales, preferencia de un familiar a un ajeno más capacitado, mayor flexibilidad tanto en horarios como en esfuerzo, etc. Son algunos de los ejemplos que se dan en multitud de empresas familiares y que provocan un riesgo para la supervivencia de estas empresas.

Es fundamental, que la incorporación de un miembro de la familia en la empresa se lleve a cabo con ciertos criterios. La empresa debe tener la necesidad real de un trabajador con las cualidades del familiar que se incorpora, que sea un puesto acorde a la preparación y experiencia que presenta y se ajuste a lo que la persona necesita para ver cumplidas sus aspiraciones. De no ser así, surgirán conflictos a largo plazo, o por parte de la empresa ya que el familiar es incapaz de realizar correctamente su función y perjudicará a la empresa o por parte del trabajador, que no verá cumplidas sus expectativas y estará descontento lo que conllevará tanto problemas empresariales como familiares. Multitud de expertos recomiendan que los miembros de la familia que se incorporen a la empresa tengan una experiencia previa en empresas ajenas en un puesto similar antes de incorporarse. La incorporación de un miembro de la familia en un puesto para el que no está capacitado, no tiene experiencia previa o no se ajuste a las necesidades personales del familiar, será perjudicial para ambos.

En ocasiones las empresas familiares se encuentran una oferta limitada de talento y habilidades dentro del seno familiar. Los cambios en el entorno y la necesidad de profesionales con grandes capacidades, sumado a dicha ausencia de capacidades en la

¹² Poza, 2005.

familia desencadena en la búsqueda de ese talento fuera de la familia. Según los expertos, las empresas familiares no deben tener miedo a acudir al mercado laboral en búsqueda de personal capacitado. Es común que se encuentren con el problema de que los profesionales externos, tienen dudas para aceptar un puesto de trabajo en una empresa familiar, por las pocas posibilidades de promoción y que difícilmente tendrán la misma categoría o voz que un familiar propietario. Por ello, es fundamental tener un modelo familiar personalizado donde se regulen las condiciones de acceso y que, aunque se valoren las capacidades familiares como descendientes que demuestren aptitudes, se valore también a personas ajenas a la familia que pueden hacer carrera. Los expertos recomiendan tener una clara regulación del acceso para que no surjan conflictos. Es importante tener una buena definición de los puestos para evitar problemas de dualidad empleado-socio-familia. La retribución también es aconsejable que esté regulada, si debe ser adecuada al mercado o no y las condiciones para aceptar a un miembro familiar en la empresa, como formación y experiencia previa.

- Solapamiento institucional.

Los problemas derivados del solapamiento institucional de las empresas familiares surgen por la aparición de intereses opuestos entre los tres sistemas que confluyen en las empresas familiares. El modelo desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri¹³, explica cómo se sobreponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad en las empresas familiares, surgiendo de la interacción siete sub-conjuntos con distintas motivaciones e intereses.

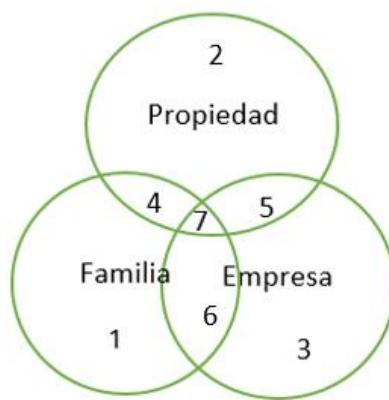


Figura 3.2.1. Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri. Fuente: Elaboración propia

¹³ Tagiuri y Davis, 1996.

El modelo distingue entre la familia, formada por todos los miembros del grupo familiar. La empresa, basada en el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que reciben un beneficio económico directo producto de su trabajo y la propiedad, que engloba a los dueños de las acciones de la empresa. Todos los individuos relacionados con la empresa se sitúan en alguno de los siete sub-conjuntos resultantes de la interacción de los tres círculos. Cada subconjunto presenta sus propios intereses y como es frecuente no están orientados en la misma dirección, creándose así tensiones que perjudicarán a la empresa y a la relación familiar.

Los siete subconjuntos y sus diferentes intereses según Gersick¹⁴ y Dodero¹⁵, son:

- 1) Miembros de la familia: Intereses únicamente económicos.
- 2) Miembros propietarios: Buscan retorno de la inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
- 3) Miembros empleados: Interesados por lograr seguridad laboral y compromiso con la cultura de la familia propietaria.
- 4) Miembros propietarios y familiares: Se esfuerzan por ejercer el poder, buscan la seguridad laboral y la obtención de dividendos.
- 5) Miembros empleados y propietarios: Necesitan seguridad laboral y económica, interesados por mayor responsabilidad y autonomía.
- 6) Miembros familiares y empleados: Buscan intereses económicos, seguridad laboral y reconocimiento.
- 7) Miembros familiares, empleados y propietarios: Interés en conseguir un equilibrio y mediar entre los tres círculos. Buscan lo mejor para la familia y la empresa.

Inicialmente las empresas familiares se benefician de este solapamiento ya que provoca agilidad en la toma de decisiones y fomenta la implicación de los miembros de la familia. Pero con el tiempo, van surgiendo conflictos ya que el propietario trabaja con familiares y a la vez ejerce roles en el ámbito familiar. Es al mismo tiempo, padre, gerente y director y el traspaso de la democracia familiar a la empresa puede dificultar la formación de líneas de autoridad jerárquica para gestionar correctamente la misma. Otro problema que surge de este solapamiento son los desequilibrios existentes entre miembros de la familia

¹⁴ Gersick, 1997.

¹⁵ Dodero, 2002.

en la empresa que comúnmente acarrean problemas en el ámbito familiar. Ante la sensación de un posible trato discriminatorio los expertos hacen hincapié en la necesidad de separar la vida familiar de la laboral, aunque resulte difícil debido a los vínculos afectivos dentro y fuera del mundo empresarial. Recomiendan formalizar estrategias para solucionar los posibles conflictos entre familia y empresa, con antelación para llegar a un equilibrio entre ambos subsistemas, para lo cual es necesario profesionalizar la gestión de la empresa. En ocasiones con la entrada de nuevos directivos ajenos a la familia, distribuir cuidadosamente el poder y los recursos y tomar medidas preventivas¹⁶. Si cada persona se ubica en el modelo según el subconjunto al que pertenece, entenderá su rol y así se eliminarán todos los conflictos surgidos por la confusión entre la propiedad, la familia y la empresa. Otros expertos como Claver¹⁷ defienden que la solución pasa por la educación y formación de los miembros familiares para mejorar y cambiar aptitudes y que es importante que el papel del consejo de administración y el consejo familiar este bien definido y acordado para evitar conflictos.

- Paso del tiempo.

Basándose en este modelo de los tres círculos, Gersick¹⁸ analiza el paso del tiempo en las empresas familiares con su modelo evolutivo tridimensional. Explica como los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, desaparecen, o se agregan nuevos miembros debido al paso del tiempo, dividiendo las fases de las empresas familiares en el tiempo en tres dimensiones evolutivas: propiedad, familia y negocio.

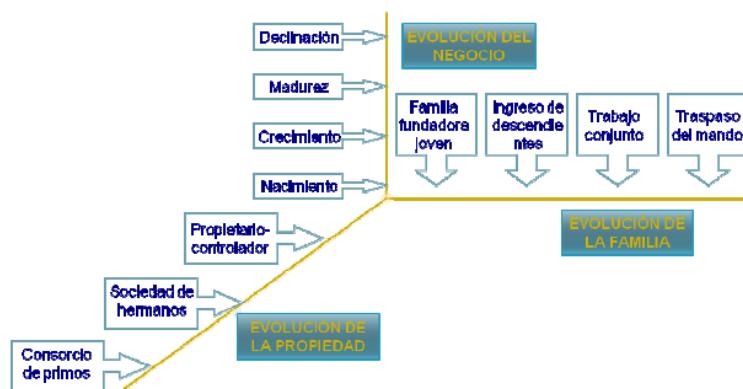


Figura 3. 2. 2. Modelo tridimensional de Gersick. Fuente: Catedra de Gestión de la Empresa Familiar.

¹⁶ Leach, 2002.

¹⁷ Claver, 2004.

¹⁸ Gersick, 2003.

A) Dimensión evolutiva de la propiedad:

Propietario controlador: El control está concentrado en un individuo o matrimonio. Buscan obtener capital y elegir una estructura de propiedad para la próxima generación.

Sociedad de hermanos: Dos o más hermanos tienen la propiedad, pretenden compartir el control, definir la función de los propietarios no empleados, conseguir y retener capital y controlar la partición de la propiedad debido a las ramas familiares.

Consorcio de primos: Muchos primos accionistas, conviven propietarios empleados y no empleados. Se intenta administrar la complejidad de la familia y los accionistas y sus diferentes intereses.

B) Dimensión evolutiva de la familia:

Familia joven de negocios: Menores de 35 años, sin hijos en edad de trabajar. Interés por una empresa conyugal funcional. Toman decisiones sobre la relación entre trabajo y familia.

Ingreso de la familia al negocio: Generación de padres entre 35 y 50 años con hijos de entre 20 y 30 años. Se busca facilitar la correcta toma de decisiones de los hijos en formación y experiencia.

Trabajo conjunto: Generación de padres entre 50 y 65 años con hijos entre 30 y 45. Se trabaja en la cooperación y comunicación entre generaciones y se comienza a dirigir la tercera generación.

Traspaso del mando: Primera generación mayor de 65 años. Se procede a la transferencia del liderazgo de la familia.

C) Dimensión evolutiva de la Empresa:

Arranque-Nacimiento: Estructura organizativa informal con el propietario en el centro del negocio. Se procede a la introducción en el mercado, se busca financiación y se planea el futuro del negocio.

Crecimiento-expansión-formalización: Se presenta una estructura más funcional. Se cambia la función del propietario gerente en búsqueda de una profesionalización del negocio.

Madurez: Estructura organizativa estable y divisional. Presentan una base de clientes constantes, se produce un reenfoque estratégico y se lleva a cabo reinversión en el negocio.

El paso del tiempo hace evolucionar la empresa familiar y con ello la aparición de nuevos conflictos o dificultades a superar para la supervivencia de la empresa. Con el paso del tiempo, la empresa es cada vez mayor, la propiedad está más fragmentada, surgen disputas de poder y es fundamental ser capaces de anticiparse con una correcta planificación y toma de decisiones. El modelo de Gersick, ayuda a entender la situación temporal en la que se encuentra la empresa, por qué surgen los problemas que surgen y puede ayudar a anticiparlos y remediarlos antes de que aparezcan.

4. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.

La sucesión es uno de los retos más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar. Las estimaciones del Instituto de la Empresa Familiar muestran que solo el 30% sobreviven a la transición a la segunda generación y únicamente el 13% a la tercera. Si, además, le sumamos la inversión en la pirámide de edad de la población mundial, multitud de analistas afirman, que el número de empresas familiares que deberán sufrir la sucesión y retiro del líder crecerá exponencialmente en las próximas décadas. Por lo tanto, es uno de los puntos más importantes a tratar en este tipo de empresas y de vital importancia para la sociedad ya que su peso en la economía es fundamental. La sucesión del líder de una empresa ya supone una gran dificultad en cualquier empresa, pero se hace aún más complejo en las familiares, ya que se suele tener que elegir entre los miembros de la familia. Para muchos expertos la sucesión es la contingencia más importante a la que se enfrentan las empresas familiares para la viabilidad y consolidación de la misma. Multitud de estudios afirman que la razón de ser de una empresa familiar es convertirse en una no familiar, y que el hecho de ser familiar es solo una fase de la empresa.

El origen de una empresa familiar está siempre relacionado con individuos emprendedores con gran capacidad de generar valor añadido, por lo que se produce una gran concentración de la propiedad en uno o pocos titulares lo cual dificultará en el futuro la sucesión en la empresa. La sucesión no es un tema que se tiene en cuenta durante las primeras etapas de la empresa. La preocupación principal es conseguir la supervivencia de la empresa y su consolidación. Con el paso del tiempo, el empresario, cambia sus

motivaciones y busca forjar un patrimonio personal que le dote de estabilidad económica, dejando de reinvertir en el negocio como llevaba haciendo hasta entonces, lo cual dificulta la continuidad en el tiempo de la empresa y la supervivencia a la sucesión.

Uno de los principales problemas que condicionan la sucesión, es que es un tema que no se trata por la dirección de la empresa, la familia, ni por el fundador. Según un estudio de Cuatrecasas¹⁹ basado en España²⁰, únicamente el 6,7% de las empresas familiares han tomado alguna medida para facilitar el traspaso a otra generación, el 73,3% no lo han hecho y el 20,6% ni se lo han planteado. Esto refleja uno de los grandes escollos para una sucesión viable: que el fundador se dé cuenta de que no va a estar eternamente y un día deberá ceder el mando de la empresa. El fundador siente el deber de cuidar la empresa que ha creado y tiene una serie de miedos que le impiden pensar en la sucesión, como son la pérdida de poder, dejar de ser un líder familiar, inseguridad financiera futura, miedo al fracaso de la empresa que ha creado a partir del momento en que se vaya, a sentirse inútil sin actividades en su vida o a darse cuenta de la cercanía de la muerte. La familia principalmente busca eludir cualquier conflicto, por lo que no le presentarán la posibilidad de una futura retirada de la empresa ya que puede crear tensión. Los hijos pueden sentir que traicionan a su padre por plantearle la sucesión o incluso los directivos tanto familiares como no familiares, huyen de plantear la sucesión porque son conscientes de que la suya puede no distanciarse mucho. Por todo ello, la sucesión es un tema tabú en la mayoría de las empresas familiares, lo que conlleva que el fundador en ocasiones sienta que va a permanecer en el poder eternamente y se comience a preparar la sucesión demasiado tarde, sin seguir los plazos y pautas convenientes y se deba llevar a cabo sin la más mínima preparación, lo que hace prácticamente imposible una sucesión exitosa. Los expertos clasifican a los empresarios según su actitud frente a la sucesión en Generales, Monarcas, Gobernadores o Embajadores. Los Generales, son empresarios que pretenden continuar al mando de la empresa hasta su muerte, no tienen intención de retirarse ni piensan en una posible sucesión. Reciben la clasificación de Monarcas, los fundadores que tampoco piensan abandonar la dirección de la empresa hasta su muerte, pero si se preocupan por la formación del sucesor, deseando el éxito futuro de la empresa y que siga en manos de la familia. Los Gobernadores, son empresarios que sí tienen en mente el retiro, preparan a la empresa y al sucesor para que continúe con éxito en el futuro

¹⁹ Despacho de abogados Cuatrecasas.

²⁰ Catedra de Gestión de la Empresa Familiar.

y en un momento determinado se separan completamente de la misma. Y los Embajadores, son empresarios, que preparan la sucesión, y una vez que se lleva a cabo están siempre dispuestos a ayudar en cuanto se le pida y está a disposición de los nuevos directores de la empresa.

Un problema capital que se da en la sucesión en este tipo de empresas es la dificultad de encontrar un equilibrio entre los descendientes vinculados con la empresa y los no vinculados. Si se decide dotar a los descendientes vinculados de la empresa con la propiedad de ésta, y se dan bienes materiales a los no vinculados, los primeros pueden sentir que reciben un riesgo frente a algo tangible, y si posteriormente la empresa se vende a un alto precio o crece enormemente, los herederos no vinculados pueden sentirse perjudicados; por lo tanto, es un problema de difícil solución derivado de la correlación empresa-familia. Además, en caso de que familiares que no participen en la empresa hayan recibido acciones se debe conseguir que éstas sigan en manos de la familia, ya que, si las empresas familiares son controladas por muchos accionistas, algunos incluso no familiares, surgen intereses opuestos y conflictos complejos. Por lo tanto, se debe integrar a todos los familiares en la cultura de la empresa familiar e intentar comprender las distintas necesidades de cada individuo. Los propietarios no vinculados con la empresa buscarán dividendos o liquidez inmediata mediante la venta de sus acciones frente a la necesidad de reinversión de la empresa, por ello es necesario que, durante la preparación de la sucesión, se trabaje en este punto para incluir un derecho de tanteo sobre las participaciones en búsqueda de que la propiedad de concentre en miembros de la familia. Para ello es de gran utilidad la formulación de un protocolo familiar, en el cual se pueden incluir incluso fórmulas para obtener liquidez inmediata por las acciones si fuera necesario y que éstas puedan ser recuperadas en cierto periodo de tiempo. Un punto fundamental en ese equilibrio entre descendientes vinculados y no vinculados con la empresa son los dividendos, en las primeras etapas se reinvierten los beneficios o se recogen de manera informal para determinadas necesidades como un coche, un viaje... Pero después de una sucesión, esto es inviable y una clara fuente de conflictos. Si se pretende mantener a la familia al mando de la empresa, es prioritario encontrar un equilibrio entre reparto de dividendos y autofinanciación, para que los propietarios que no trabajen en la empresa no sientan que los demás se enriquecen mientras que ellos no reciben nada.

Otra decisión fundamental que debe tomarse en la sucesión de una empresa familiar es la elección del líder de la sucesión. Existen tres posibilidades:

A) Un profesional externo, surgido de la imposibilidad de que un miembro de la familia asuma las responsabilidades ante la falta de interés o de capacidad.

B) Un familiar elegido por el fundador el cual ha sido formado por él en sus valores y cultura y haya realizado la preparación adecuada para desempeñar su figura de líder de la empresa.

C) Un familiar indeterminado o varios herederos, esta es la posibilidad comúnmente más conflictiva ya que puede generar inestabilidad y disputas. Y según los expertos puede desencadenar en cuatro escenarios distintos.

I. El seno de la familia fuerza un consenso sobre uno de los miembros familiares del grupo para preservar el patrimonio.

II. Orientar la titularidad de las participaciones hacia los miembros con mayor capacidad para asegurar la mejor toma de decisiones.

III. Compra de participaciones entre los herederos para concentrar la mayoría en los responsables de la gestión.

IV. Como consecuencia del fracaso en la gestión se decide encomendarla en un profesional externo.

Por todo ello, planificar con anticipación la elección de un futuro sucesor es la clave del éxito de la sucesión en empresas familiares. En ocasiones el fundador quiere que sus hijos entren a formar parte de la empresa familiar muy temprano y como consecuencia, puede ser que el sucesor, no tenga ni la experiencia ni la formación suficiente para dirigir la empresa cuando sea necesario. Por ello es fundamental la planificación de carreras profesionales para los posibles futuros directores de la empresa, buscando la cohesión entre la vocación personal y las capacidades necesarias para el futuro desempeño en la empresa. Al finalizar la etapa académica es primordial que el individuo adquiera experiencia en otra empresa realizando actividades afines a las futuribles en la empresa familiar, ganando experiencia y aprendiendo prácticas distintas que posteriormente pueden añadir valor a la empresa²¹. Otro error común que se da en la preparación del sucesor, es intentar crear un clon del fundador, lo que conlleva la desaparición de este

²¹ Danco, 1992.

valor añadido y las posibles aportaciones al crecimiento empresarial que podría añadir un punto de vista diferente. La etapa formativa debe cerrarse en la propia empresa, asumiendo responsabilidades²² y preparando la sucesión durante los años precedentes al relevo de poder para realizarse con seguridad. Es fundamental que no se considere a la empresa un refugio para familiares, por ello, los familiares que entren en la empresa tienen que tener la formación y la motivación adecuada para desempeñar su actividad, de lo contrario, es más beneficioso que los familiares sean herederos no ejecutivos en la empresa y ponerla en manos de un no familiar con la capacidad suficiente para continuar con la misma, separando lo personal de lo profesional. La voluntad del sucesor de hacerse cargo de la empresa familiar es un factor crítico en el éxito de una sucesión²³. A la hora de seleccionar al sucesor adecuado, los expertos recomiendan una serie de pasos a llevar a cabo para que la elección de este sea un éxito. En primer lugar, hay que identificar las necesidades futuras de la empresa. Puede ser más aconsejable un perfil totalmente distinto al predecesor si se ajusta mejor a las futuras necesidades que uno con un perfil similar al fundador, por lo tanto, se debe definir las habilidades y aptitudes necesarias en el futuro. Se debe recopilar información de todos los candidatos y no solo en el ámbito empresarial, las aptitudes familiares también son importantes en este tipo de empresas e incluso buscar candidatos externos a la familia. Se recomienda comparar todos los perfiles con el ideal para el sucesor y poder así destacar el que más se aproxime a este, a la hora de tomar la decisión. Debe ser de forma transparente y consultando a altos cargos no familiares de la empresa y a consejeros externos para recibir distintos puntos de vista más objetivos. El predecesor debe ir transfiriendo responsabilidades gradualmente al sucesor elegido para comprobar como las desempeña²⁴ y finalmente anunciar al futuro sucesor a la familia y a la empresa. Es necesario que se explique bien porque se elige al candidato, se exponga una visión de futuro de la empresa de mano del sucesor y que el predecesor explique a cada persona como puede ayudar a que la sucesión sea exitosa. El último paso sería comenzar con la transición de forma gradual, ya que una correcta sucesión es un proceso lento.

Las condiciones en las que los sucesores se unen a la empresa condicionarán su compromiso con esta, si se siente coaccionado o es la única alternativa posible, su compromiso será bajo y conllevará unos resultados muy negativos a la empresa. Existe

²² Barach, 1988.

²³ Chrisman, 1998.

²⁴ Fiegener, 1994.

una correlación directa entre lo atractivo que es la empresa para el sucesor y su éxito en la sucesión. Es importante revitalizar la empresa y hacerla atractiva para la nueva generación o que estos tomen los cambios necesarios después de que se lleve a cabo la sucesión²⁵. Es de vital importancia que el sucesor pueda cumplir sus aspiraciones profesionales en la empresa para lograr su máxima implicación y que no piense, en lo que podría haber hecho en otra o si hubiera seguido otro camino. Para el correcto desarrollo de un sucesor como líder de la empresa familiar se le debe dotar de desafíos, tampoco excesivos que minen su confianza, pero esto ayudara a mejorar su valoración por los miembros de la empresa familiar y también su valoración propia. Deben recibir apoyo y colaboración por parte de la empresa para no estar condicionados por el miedo al error. Es necesario que sienta que la empresa está con ellos en sus decisiones y tiene su reconocimiento.

Es común que aparezcan problemas durante la transición debido a los conflictos surgidos del choque generacional entre antecesor y sucesor. En ocasiones, el fundador impone un orden jerárquico, intentando perpetuarse en el puesto y surgen disputas de poder, entre el padre que necesita ver reconocida su autoridad y el hijo que busca independencia en su responsabilidad. El fundador presentará reticencias a los cambios, defendiendo lo que ha conseguido haciendo las cosas a su manera, mientras que el sucesor intentara defender sus ideas para la empresa. Es primordial que el fundador delegue de manera efectiva responsabilidades al sucesor como primera fase del proceso de transición. En ocasiones, pese al escaso poder de atracción de la empresa familiar sobre profesionales externos, pueden ser una parte esencial en la acreditación de los sucesores, transmitiendo seguridad y objetividad en las decisiones sin verse afectados por vinculaciones familiares. Una combinación entre ejecutivos familiares y ajenos es de gran ayuda en el momento de convivencia entre el sucesor y el antecesor dinamizando la transición. Una buena relación entre predecesor y sucesor aumentara las posibilidades de éxito de la sucesión²⁶. Una relación marcada por la complementariedad de ambos es muy positiva, para lograrlo, es importante que el sucesor tenga confianza en sí mismo para ganarse el respeto de su predecesor y lograr una relación entre adultos con una buena comunicación al mismo

²⁵ Goldberg, 1996.

²⁶ Handler, 1989.

nivel entre ambos, para una correcta relación es necesario que asuman que tienen cosas que aprender el uno del otro o incluso que llegaran a sentir admiración mutua²⁷.

Los conflictos familiares pueden aflorar cuando se está planteando la sucesión. En las primeras etapas de la vida, los hermanos son celosos del cariño de sus padres y aunque esta competencia se oculte, no desaparece y puede aflorar durante el proceso, por ello es fundamental enfocarlos en el valor de su talento complementario y en el sueño en común de la empresa familiar para lograr solventar esta fuente de problemas eficientemente.

Por lo tanto, una sucesión correctamente preparada necesita que el antecesor vea la sucesión como algo natural y necesario que debe planificarse con tiempo y diálogo entre la familia y la empresa, preparar a varios candidatos correctamente, que crezcan fuera de la empresa y sea un nuevo emprendedor, no un clon, y elegir objetivamente al más apto, la sucesión en la dirección y en la propiedad no tiene por qué ir unida. La elección del sucesor nunca debe verse favorecida por preferencias subjetivas, se debe regular las relaciones entre accionistas, directivos, trabajadores y la familia, es recomendable realizar un protocolo familiar que regule las sucesiones de manera concreta y sobre todo el fundador debe transmitir los valores y la cultura de la empresa a los futuros sucesores.

5. EL PROTOCOLO FAMILIAR.

Existen multitud de definiciones de protocolo familiar. El Despacho de Abogados Cuatrecasas lo define como: “Un conjunto de normas y principios que regulan las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, cuyo objetivo es preservar la continuidad de la Empresa Familiar y ayudar a su desarrollo”²⁸. Juan Corona²⁹, en el manual de la empresa familiar lo define como: “Documento a través del cual los integrantes de la familia titular de la empresa se proponen encauzar los problemas que puedan afectar a su continuidad, con la previsión de cláusulas cuyo alcance se pretende que obliguen también a sus sucesores”. Por lo tanto, el protocolo familiar es un documento con unas pautas, consensuadas entre los integrantes de la familia empresaria, que pretenden evitar los posibles futuros conflictos entre familia y empresa, para lograr la continuidad en el tiempo de la empresa familiar.

²⁷ Stempler, 1988.

²⁸ Catedra de Gestión de la Empresa Familiar.

²⁹ Catedrático de Economía Aplicada. Director Académico del Instituto de la Empresa Familiar.

En las empresas familiares, su continuidad a lo largo del tiempo, no solo está influido por los temas empresariales comunes de las empresas no familiares, ésta depende en gran medida de las relaciones entre la familia y la empresa y es de ahí de donde surge la finalidad del protocolo familiar, intentando tanto evitar, como solucionar los posibles conflictos surgidos de esta relación. Es un documento que actúa como guía en las relaciones entre la familia y la empresa con un conjunto de compromisos, derechos y obligaciones.

Los expertos defienden que ante ausencia de un protocolo, las empresas familiares no suelen sobrevivir a la sucesión y para muchos es la solución por excelencia para todos los problemas a los que se enfrenta la empresa por el hecho de ser familiar.

El protocolo no es una solución a todos los problemas, si la empresa familiar va mal, puede servir de ayuda a mejorar la situación, pero no la solucionara automáticamente. Cada familia y cada empresa es de una manera, por lo tanto, el protocolo deberá adaptarse a la situación, y sobre todo necesita de la existencia de una intención coincidente en todos sus participantes, para lograr que el protocolo sea lo que la familia empresaria quiere y necesita para cumplir su sueño en común, que no es otro que la continuidad de la empresa familiar en el tiempo.

En las empresas familiares se hace difícil tomar decisiones estrictamente empresariales a causa de sus relaciones empresa-familia. La presencia de la familia distorsiona las decisiones con criterios subjetivos que pueden perjudicar a la empresa. El protocolo busca diseñar unas normas que ayuden a eliminar esta influencia en las decisiones buscando un equilibrio entre ambos que beneficie, tanto a la empresa, como a la familia y potencie su implicación con la empresa.

Como se explica en el capítulo anterior, la sucesión es uno de los peligros, sino el mayor, a los que se enfrentan las empresas familiares en su trayectoria. Una correcta y viable sucesión se fundamenta en una buena planificación y preparación con tiempo, para ello la mejor herramienta de la que disponen este tipo de empresas es el protocolo familiar. La empresa familiar tampoco puede ser un refugio para todos los familiares. El hecho de formar parte de la familia no tiene que dar acceso directo a la empresa o a su dirección, por ello es importante esclarecer una serie de requisitos para el acceso a la empresa, los cuales, si se especifican en el protocolo con suficiente antelación, elimina cualquier sentimiento de discriminación o rechazo, los cuales pueden ser una fuente importante de conflictos familiares.

Uno de los objetivos que particulariza a las empresas familiares, es su proyección a largo plazo y su intención de mantener la propiedad en manos de la familia, por ello es conveniente que, mediante el protocolo familiar, se establezcan unas pautas que regulen la salida de algunos familiares de la propiedad de la empresa. No puede ser obligatorio formar parte de la empresa contra la voluntad de algunos familiares, por ello es importante dotar de mecanismos que guíen esta salida hacia el mantenimiento de la propiedad por parte de la familia, buscando un equilibrio entre los intereses de la empresa, la familia en general y los individuos que quieran separarse de la empresa.

La finalidad del protocolo familiar es prever los posibles futuros conflictos que pueden surgir y darles solución o evitarlos con una serie de pautas, por lo tanto, el momento idóneo para la realización del protocolo familiar es los más temprano posible, antes de que surjan los problemas. Es más sencillo evitar la aparición de un conflicto que solucionarlo cuando ya existe. Es ideal realizarlo en momentos de tranquilidad en las relaciones familiares-empresariales, cuando existen fuertes posiciones de liderazgo, tanto en la empresa como en la familia y el relevo generacional no va a ser inmediato y puedan alcanzarse acuerdos fácilmente. Tampoco se puede pretender formalizar el protocolo en el momento de la creación de la empresa, tiene sentido su realización bajo una viabilidad consolidada de la empresa y con varios familiares implicados en la misma. De lo contrario sería un protocolo que difícilmente se ajustara a las futuras necesidades prácticas de la empresa.

El protocolo familiar es un pacto entre los que lo suscriben, por ello debe tener en cuenta a todos, sus diferentes intereses y motivaciones. Ha de elaborarse sin precipitación durante el proceso para que se ajuste a todos los puntos necesarios a tratar y con mucho diálogo y comprensión. Todos los participantes deben sentir el protocolo como un reflejo de su voluntad para la empresa familiar y estar implicados con él. Ello requiere entender a cada miembro y pactar en un nexo en común entre los distintos puntos de vista. Debe verse por los suscriptores como una garantía y una defensa de sus intereses y derechos, tanto individuales como del sueño en común de la continuidad temporal de la empresa y esto depende principalmente de la forma en la que se realice el protocolo. Los expertos defienden que muchas veces es más importante el proceso que el resultado del protocolo, ya que este proceso formará la imagen que se tenga de él, pudiendo dotarle de una fuerza moral entre los firmantes clave para el éxito de este proceso. Durante su realización se tocarán temas evitados hasta el momento por su conflictividad y que sin su debate serían

una fuente de problemas en el futuro. El hecho de discutir sobre ellos puede hacer comprender distintas posturas y encontrar una situación intermedia que todos aprecien como justa.

Se debe destacar que cada familia y cada empresa tiene sus particularidades y por lo tanto el protocolo debe estar hecho a medida para cada empresa familiar. Los asesores externos que puedan participar en el proceso deben informarse primero sobre la historia de la familia y la empresa para comprender las particularidades que las caracterizan y cuál es la finalidad con la que plantean la realización de un protocolo familiar. El protocolo debe ser el resultado estricto de la voluntad de los participantes, por ello los asesores, tienen una función de guía sobre este proceso, aportando pautas a seguir para su correcta elaboración e informando sobre la jurisprudencia de los acuerdos.

Los titulares del capital deben participar en el proceso, son ellos los que deciden realizar un protocolo que los regule, con una serie de pautas para asegurar su sueño en común de la supervivencia de la empresa familiar en el largo plazo. Todos por consiguiente, deben participar o el protocolo perderá eficacia o incluso sentido, pese a la importancia de que el protocolo esté suscrito por todos los titulares del capital. Siempre será mejor contar con una mayoría que no tener protocolo, en caso de que una parte minoritaria no quiera participar.

Los expertos también recomiendan que el protocolo sea suscrito por familiares no titulares de la propiedad, defienden que es beneficioso que conozcan su existencia, su contenido y su finalidad. De esta manera quedan comprometidos ante un posible futuro en la participación de la empresa y comprenderán las particularidades de este patrimonio familiar.

La fuerza jurídica del protocolo tendrá diferente intensidad dependiendo de la titularidad de los otorgantes, los familiares titulares quedan obligados y comprometidos con su cumplimiento, pero no es así con los no titulares, tampoco podrán ignorarlo, pero para quedar obligados, deberá ser necesario tomar disposiciones estatutarias o testamentarias.

Cada empresa y familia tiene sus particularidades, por ello, son ellos los que tienen que decidir quiénes deben suscribir el protocolo siendo en todo caso positivo que forme parte de él, toda la familia para comprometerla.

No existe una estructura uniforme del protocolo familiar. Algunos son estructurados según la fuerza de vinculación de los acuerdos dividiéndolos en: pactos entre caballeros,

acuerdos contractuales obligatorios por las partes y acuerdos vinculantes frente a terceros. Otros protocolos organizan sus pactos según se enmarquen en los estatutos sociales o no, o si son pactos reservados a la familia o no. Otro sistema es organizarlo en acuerdos que tienen influencia en el trabajo, como la incorporación de miembros de la familia, la remuneración o la jubilación, en el poder, introduciendo los acuerdos referentes a órganos de gobierno, o en el dinero, con políticas de dividendos o compra venta de acciones. También en otras ocasiones se organizan según las políticas familiares dividiendo los acuerdos entre políticas de decisión y gobierno, de rentas, de empresa y de carácter social y familiar.

La fuerza de obligatoriedad del protocolo genera controversia entre los expertos. El protocolo es un documento de manifestación de voluntades que al suscribirse obliga a su cumplimiento, esto siempre que no vayan los tratados en contra de la jurisprudencia. La intención de que el protocolo obligue a futuros participantes de la empresa no firmantes de esté, a su cumplimiento, refleja dudas. Por ello se recomienda atribuir a los posibles futuros titulares de la empresa una participación simbólica, que no afecte al control de la misma, pero así, existirá la posibilidad de que suscriban el protocolo como tales y ante un posible futuro en la propiedad estarán comprometidos por el protocolo como titulares, logrando así la obligatoriedad de cumplimiento.

Como se ha dicho, el protocolo será un acuerdo obligacional siempre que no vaya en contra de la jurisprudencia, pero puede ser necesario tomar unas acciones para completar la eficacia legal y obligacional del protocolo en temas societarios, matrimoniales o sucesorios, como pueden ser la modificación de estatutos, capitulaciones matrimoniales, o formulación de testamentos, que deben hacerse de forma paralela a la creación del protocolo. Pese a estas medidas, todos los acuerdos del protocolo familiar no logran el estatus de plena obligatoriedad de cumplimiento, el objetivo del protocolo es crear una voluntad común en la familia y en la empresa y debe dotarse de fuerza moral para su cumplimiento. Todos los suscriptores deben estar conformes con los acuerdos tomados y deben estar implicados en seguir las directrices, aunque no exista obligación legal. Para lograr este objetivo, adquiere gran importancia el proceso de formulación del protocolo, que es la herramienta principal para crear una unión entre la familia y la empresa y lograr la implicación de todos en el cumplimiento de los acuerdos. Por lo tanto, el protocolo con los consiguientes documentos suplementarios, supondrá obligatoriedad para asuntos societarios y civiles. Para asuntos empresariales y familiares, se le debe dotar de fuerza

moral para lograr el cumplimiento de los acuerdos, ya que legalmente no existe plena obligatoriedad. Y en cuanto a su eficacia sobre terceros, se recomienda registrar los aspectos necesarios en el Registro Mercantil para dotarlo de la fuerza legal necesaria para su cumplimiento obligatorio.

Acompañando al protocolo familiar y dotándolo de obligatoriedad, se pueden añadir en los estatutos sociales de la empresa cláusulas sobre derechos preferentes en la transmisión de acciones o participaciones, de forma que la empresa pueda mantener la propiedad entre los miembros de la familia o centralizar el control en caso de gran división derivado del crecimiento de la familia. También se puede regular de forma complementaria asuntos como la propiedad industrial, política de marcas o denominación comercial a través de contratos laborales o de servicios para lograr que las medidas sean obligatorias jurídicamente.

El protocolo, durante su vida, es posible que deba ser alterado ante cambios en el contexto familiar o empresarial, por ello debe contener un mecanismo para su propia modificación, que marque las condiciones que permitan variarlo y que puntos pueden ser modificados. Los expertos recomiendan realizar una revisión de todos los acuerdos cuando se produzca una sucesión en el liderazgo para actualizarlo a las nuevas circunstancias.

En caso de que los suscriptores del protocolo familiar no cumplan los acuerdos en relación a sus disposiciones testamentarias, otorgándole titulaciones de la empresa ajenas a la familia, en contra de lo acordado en el protocolo, estas disposiciones serán plenamente legales. Por ello paralelamente a la formulación del protocolo, se deben modificar los estatutos añadiendo un régimen mortis causa de traspaso de acciones, que incluya compensaciones económicas por el valor económico de estas a sus herederos no familiares, obligándoles así a estos a vender sus participaciones a los accionistas familiares con derechos preferentes y recibir una compensación económica a cambio. De esta forma se consigue, no faltar a la libertad legal del testador y asegurar la pertenencia de la titulación de la empresa en la familia. Pese a esto, es recomendable que los firmantes del protocolo, que deben estar conformes e implicados con el cumplimiento en todos los puntos que en él se han acordado, plasmen esta implicación con la realización o modificación de sus testamentos para que estén acorde con los pactos alcanzados en el protocolo.

Situación similar al testamento son las capitulaciones matrimoniales. En el protocolo, es común establecer que los titulares de la empresa deben suscribir capitulaciones

matrimoniales bajo separación de bienes, para mantener las participaciones de la empresa en manos de la familia. Pero tienen el mismo problema legal que el testamento, el régimen matrimonial jurídicamente no puede ser objeto de contrato, por ello es tan necesario que de verdad todos los suscriptores del protocolo estén totalmente implicados con los acuerdos y sin necesidad de obligatoriedad, cumplan con los términos del protocolo familiar.

En caso de desacuerdo por parte de los suscriptores o los futuros titulares de la propiedad y ante la incapacidad de solucionarlo, se recomienda resolverlos a través de un arbitraje externo como forma de mediación, no es nada recomendable acudir a procesos judiciales debido a la publicidad que conllevaran y a que no suelen ser disputas resolubles por el derecho. Por ello, se recomienda introducir unas medidas de arbitraje en el protocolo familiar para gestionar correctamente estas situaciones, incluso con arbitrajes de carácter vinculante.

En el proceso de realización del protocolo familiar hay que tener en cuenta que cada familia y cada empresa tiene una serie de particularidades que se harán presentes en el protocolo, por lo tanto, cada protocolo familiar es diferente y específico. Los puntos a incluir en el protocolo dependerán de la generación a la que pertenezca la empresa, las relaciones existentes en la familia y en la empresa y las metas que se pretendan conseguir. Los procedimientos para resolver disputas en el futuro dependerán de la historia familiar, las distintas necesidades de los suscriptores y la facilidad para obtener acuerdos entre ellos.

La primera fase en la formación del protocolo se basa en la manifestación real de los motivos por los que se plantea, cuestiones empresariales, familiares o puntos concretos de discordia. Es muy importante que, durante esta fase, todos los miembros familiares se expresen con total libertad y claridad para detectar los puntos conflictivos o de desacuerdo que a la larga generarán los conflictos. La segunda fase es el debate, la discusión, el acuerdo, los suscriptores deben debatir todos los puntos de desacuerdo y negociar para llegar a un punto intermedio de entendimiento, a veces con la ayuda de asesores externos y se realizan varios borradores que se van modificando en estas reuniones hasta alcanzar el protocolo definitivo con el que todos están de acuerdo e implicados. La tercera y última fase sería comenzar a poner en práctica el protocolo y llevar a cabo los trámites legales necesarios para su cumplimiento.

Los asesores externos expertos en realización de protocolos fundamentan el proceso llevado a cabo en seis fases. En primer lugar, realizan un análisis de la situación económico-familiar, el equipo de trabajo del protocolo familiar se pone en contacto con cada uno de los miembros de la empresa, familiares mayores de edad y principales directivos, se realizan unos cuestionarios generales, reuniones abiertas y reuniones cerradas y también visitan las instalaciones y se realiza un profundo estudio de la empresa, obteniendo así un diagnóstico previo. El segundo paso se basa en la concreción de las preferencias de la familia, los asesores realizan una encuesta personalizada a cada uno de los miembros de la familia mayores de edad, para poder así, obtener un informe con las preferencias mayoritarias de la familia. La siguiente fase es la definición del cuadro de necesidades, a través de los cuestionarios y las investigaciones, los expertos en realización de protocolos familiares detectan las necesidades que presenta la empresa familiar para las cuales tienen la solución adecuada, por ejemplo, ante la falta de consenso familiar, la solución es que el protocolo marque el modo en que se tomaran las decisiones, ante una incorrecta ordenación del grupo y una mala optimización de la tributación, recomiendan un buen diseño corporativo de grupo, si del análisis se detecta necesario adecuar el régimen civil, se hace a través de contratos matrimoniales y disposiciones testamentarias, y si el problema se presentará en la necesidad de adecuar el régimen societario, se procedería a modificar los estatutos y a regular operaciones societarias. La cuarta fase es la redacción y presentación del protocolo familiar, el equipo de trabajo redacta y presenta un borrador de protocolo familiar y a partir de él, se inicia un proceso de negociación y búsqueda de consenso familiar hasta obtener el protocolo definitivo. La siguiente fase es la implantación y desarrollo de los instrumentos jurídicos pertinentes, una vez firmado el protocolo familiar, se procede a la ejecución de los actos jurídicos necesarios como: redacción de testamentos y de capitulaciones matrimoniales, modificación de estatutos sociales u operaciones de reestructuración societaria si fuera necesario. Los estatutos sociales, son normas internas que rigen la vida de las sociedades y que deben incorporarse a la escritura de constitución, legalmente tienen un contenido mínimo³⁰ (ANEXO II) y para poder modificarlos es necesario la presencia de una mayoría reforzada³¹ (ANEXO III), y para que presente eficacia la modificación de los estatutos sociales debe inscribirse en el Registro Mercantil dotándolo de oponibilidad frente a terceros, presunción de exactitud y validez y en caso de incumplimiento posibilidad de impugnar. Un testamento

³⁰ Artículo 23 de la Ley de Sociedades de Capital.

³¹ Artículo 198 y 199 de la Ley de Sociedades de Capital.

es un acto jurídico realizado por una persona (testador) mediante el que manifiesta su voluntad y determina el destino de su patrimonio al morir. Se trata de un acto personalísimo y revocable. Existen cuatro clases de testamentos:

1. Notarial abierto: Redactado por un notario bajo las instrucciones del testador.
2. Notarial cerrado: Entregado por el testador por escrito y ante testigos al Notario y es depositado en un sobre.
3. Ológrafo: Redactado a mano por el testador, con su firma y expresando el año, mes y día en que se otorga.
4. Otros: Marítimo, militar, otorgado en el extranjero...

Las capitulaciones matrimoniales son un contrato que regula los efectos patrimoniales durante el matrimonio y en caso de extinción. Para que tenga validez debe otorgarse en escritura pública antes o después del matrimonio y determinar el régimen económico-matrimonial. El contenido, forma e idioma está regulado en el Código de Derecho Foral (ANEXO IV).

La última fase se basa en el seguimiento y el ajuste de las soluciones, para asegurar la eficacia del Protocolo Familiar, los expertos recomiendan que, durante los primeros años, alguien tome la responsabilidad de ponerlo en marcha y hacer que funcionen los órganos de gobierno familiar, se hagan una o varias lecturas críticas del Protocolo Familiar y en su caso, se ajuste o modifique su contenido y que el socio responsable del proceso asesore y tutele la puesta en marcha del nuevo escenario.

Por lo tanto, existen una serie de buenas pautas que ayudaran al éxito tanto del proceso como del resultado final del protocolo familiar. Hay que tener presente que es mucho más importante el proceso de formulación del protocolo que su resultado, ya que el proceso determinara la implicación de los suscriptores, que lo vean como un fiel reflejo de lo que necesita la empresa y necesitan ellos y estén de acuerdo con sus obligaciones hacia la empresa, si se discuten abiertamente todos los puntos conflictivos y se llega a acuerdos entre las partes, se habrá solucionado un problema que afectaría en el futuro poniendo en peligro la continuidad de la empresa. El momento en el que se decide iniciar el proceso de creación del protocolo también marcará de forma importante el éxito de éste, se debe intentar realizar en momentos de estabilidad empresarial y familiar, con liderazgos fuertes y claros sin la existencia de luchas de poder. Es necesario de dotar de flexibilidad al protocolo para que pueda ser modificado cuando sea necesario ante cambios en el

contexto empresarial o familiar. Es positivo realizar revisiones prácticamente totales del protocolo en momentos de sucesión generacional. Además de los acuerdos vinculantes que se firmen en el protocolo y los procedimientos paralelos que le doten de legalidad y obligatoriedad, es importante que todos los firmantes del protocolo estén realmente implicados con todos los puntos tratados en el mismo y estén dispuestos a cumplirlos, tengan o no obligación legal de ello, por lo que hay que dotar al protocolo de una fuerza moral que asegure el cumplimiento por parte de todos los implicados.

6. CONCLUSIONES.

Las empresas familiares deben ser tomadas con gran interés derivado principalmente de su gran peso en la economía mundial; el 89% de las empresas españolas son familiares, el 60% de las europeas y el 80% de las estadounidenses. Por lo tanto, es muy importante conocer sus particularidades, sus fortalezas y sus amenazas, dada su gran importancia.

Para determinar una empresa como familiar, la familia propietaria del capital social de la empresa debe poseer la mayoría de los derechos de voto, de manera directa o indirecta y tener al menos un representante participando en la gestión. En caso de ser una empresa que cotice en bolsa, deberán poseer al menos una cuarta parte de los derechos de voto y poder realizar una influencia significativa en la gestión.

Existen una serie de ventajas competitivas de este tipo de empresas frente a las no familiares que las caracterizan y les aportan un valor añadido inimitable. La implicación de los trabajadores de la empresa es mayor, consiguiendo un esfuerzo extra que repercutirá positivamente en el éxito empresarial, la planificación a largo plazo y la cultura estable características de éstas, dotarán a la empresa de una estabilidad especial para hacer frente a los imprevistos y a las crisis, conllevarán un cuidado determinante por la calidad e imagen de sus productos y servicios que serán traspasados de forma natural de generación en generación. Estas ventajas son innatas de las empresas familiares y las caracterizan y diferencian del resto, haciéndolas un bien único y especial para todas las economías.

Pero no todas las particularidades son positivas, en estas empresas existe un solapamiento institucional entre empresa, propiedad y familia, que pudiendo ser positivo en algunas circunstancias, puede generar problemas importantes para continuidad de la empresa. De esta unión entre sistemas surgen motivaciones e intereses contradictorios que pueden

perjudicar a la viabilidad de la empresa. Es importante que todos los miembros de las empresas familiares tengan en consideración cada uno de los colectivos que participan en ella, buscando un equilibrio entre los distintos intereses, que se alineen en su objetivo en común del éxito de la empresa y se logre una separación efectiva en las decisiones empresariales para dotarlas de la objetividad necesaria. Bajo esta influencia de la familia en la empresa surge otra fuente de problemas como es el acceso a la misma. En ocasiones se piensa que por el hecho de tener participaciones de una empresa familiar y ser de la familia, se tiene el derecho a incorporarse a ella, y esto conlleva dos problemáticas, la incorporación de trabajadores sin la cualificación y experiencia necesaria para realizar su actividad, que provocará grandes perjuicios a la empresa, y la negación del acceso a un familiar que quiere incorporarse debido a su incapacidad para ello, que desembocara en problemas familiares e incluso en la separación de un grupo de la familia de la empresa. Por ello, es muy importante regular de antemano la incorporación de miembros familiares a la empresa bajo una serie de condiciones que justifiquen el acceso o no a ella, antes de que surja el problema. Con el paso del tiempo la propiedad se va dividiendo y fragmentando, inicialmente podría estar en manos únicamente de un matrimonio, y con el paso del tiempo, estar dividida entre primos e incluso personas ajenas a la familia fundadora que se han ido adhiriendo mediante matrimonios, lo cual dificulta enormemente su gestión y la continuidad de la familia fundadora como propietaria de la empresa. Por ello es interesante tomar medidas al respecto que faciliten la concentración de la titularidad y el control de la empresa a través de un protocolo familiar. El paso del tiempo también desencadena la causa de mortalidad más fuerte de las empresas familiares, la sucesión, inevitable en esa pretensión de proyectar la empresa a lo largo del tiempo.

Se ha decidido dedicar un capítulo aparte a la sucesión ya que es el problema más importante al que se enfrentan las empresas familiares, el 30% de ellas no sobreviven a la primera sucesión y únicamente el 13% a la segunda. Es el tema que más deben tener en consideración para lograr su objetivo principal de prolongarse en el tiempo. La sucesión debe planificarse con tiempo y mucha preparación, debe tenerse en cuenta como algo natural en la vida de la empresa y asumido por todas las partes para prepararla de forma adecuada. Es importante que todos los miembros de la empresa y la familia tengan en cuenta a todos los colectivos, para lograr una muy necesaria implicación total en el proceso, basándose en una cultura de empresa familiar que debe ser cultivada y fomentada

desde el primer momento. La sucesión no debe ser una consecuencia repentina a afrontar en el momento de jubilación o muerte del principal director hasta el momento, debe prepararse con mucho tiempo, empezando por la planificación académica de los posibles candidatos, estos deben adquirir una vez finalizada esta etapa experiencia externa en puestos o sectores similares, para poder aportar su propio valor añadido a la empresa y aumentar sus capacidades. Posteriormente es aconsejable que se incorpore a la empresa familiar aumentando responsabilidades paulatinamente de forma que demuestre su capacidad para tomar el mando en el futuro y se gane el respeto de todos los integrantes de la empresa. El sucesor debe tener una voluntad real de tomar el mando a largo plazo, viendo así cumplidas sus aspiraciones personales y profesionales y estando totalmente implicado con el proyecto, de no ser así, la sucesión será un seguro fracaso. Una vez que se elija al candidato idóneo objetivamente, se debe iniciar un proceso de sucesión gradual, en el que el sucesor pueda aprender del predecesor y comience a tomar sus propias decisiones, hasta que esté listo para tomar definitivamente las riendas. Puede ser muy positivo que durante este proceso se cuente con la ayuda de consultores externos que dinamicen la convivencia.

Como se ha analizado, la solución de todos los problemas a los que se puede enfrentar la empresa familiar para su supervivencia, nace de una correcta planificación, con tiempo, teniendo todas las características en cuenta, y con unas claras pautas de acción ante futuros problemas antes de que se presenten. En este contexto se impone la figura del protocolo familiar. Este es un documento con pautas a seguir, consensuadas entre todos los integrantes de la familia empresaria, que pretende evitar futuros conflictos que ponen en peligro la continuidad de la empresa. La finalidad del protocolo no es otra que manifestar, la intención coincidente de todas las partes, en puntos problemáticos, eliminando la subjetividad provocada por la presencia de la familia en las decisiones empresariales, regulando el acceso a la empresa, tomando las medidas necesarias para mantener el control de la empresa en la familia y preparando exhaustivamente la sucesión. Por ello, es importantísimo, que el protocolo se realice antes de la aparición de dichos problemas, anticipándose a ellos, se debe realizar en épocas de tranquilidad, tanto empresarial como familiar, cuando existan liderazgos fuertes en ambos ámbitos que puedan guiar el proceso y teniendo en cuenta a todos. El protocolo es una firma de voluntades coincidentes, por ello es necesario que todos participen, que reflejen sus intereses verdaderos, se debatan, se negocien y se realicen acuerdos entre todos para que

sea un fiel reflejo de sus voluntades y todos estén implicados con su cumplimiento. En este proceso también es aconsejable contar con el apoyo de asesores externos, expertos en la materia que ayuden a guiar el proceso. Para dotarlo de mayor compromiso y obligatoriedad, se deben realizar los necesarios contratos paralelos como son la modificación de estatutos sociales, capitulaciones matrimoniales o testamentos y depositar los pertinentes contratos en el Registro Mercantil para que sea obligatorio su cumplimiento. Lo más importante en la realización del protocolo familiar es el proceso, no su resultado final, que durante el proceso se consiga la plena implicación de los suscriptores con el cumplimiento y que sea visto como un fiel reflejo de su voluntad dotándolo así, de fuerza moral.

7. BIBLIOGRAFIA.

- AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE): Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. [Fecha de consulta: 08/06/2018]
- BARACH, J.A.; GANITSKY, J.B.; CARSON, J.A.; DOOCHIN, B.A. (1988): “Entry of the next generation: Strategic challenge for family business” *Journal of Small Business Management*, 26 abril, 49-56
- BARROSO, A. (2014): “Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas”. Revista digital para estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales, 5, 78-83.
- BARROSO, A.; SANGUINO, R.; BAÑEGIL, T. (2013): “Study of factors influencing knowledge transfer in family firms”. *Intangible Capital*, 9, 4, 1216-1238.
- CABRERA-SUAREZ, M.K. (1998): “Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”. *Tesis doctoral*, Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital.
- CATEDRA DE GESTIÓN Y GOBIERNO DE LA EMRESA FAMILIAR (noviembre de 2015-abril 2016). Universidad de Zaragoza.
- CHIRICO, F. (2008): “Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies”. *International Small Business Journal*, 26, 433-462.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; SHARMA, P. (1998): “Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study” *Family Business Review*, 11, 1, 19-34.
- CLAVER, E.; RIENDA, L.; PERTUSA, E. M. (2004): “Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico”. *Esic market*, 118, 229-259.
- CÓDIGO DEL DERECHO FORAL DE ARAGÓN (CDFA): Decreto Legislativo 1/2011, de 22 marzo. [Fecha de consulta: 08/06/2018].
- COLE, P.M.; JOHNSON, K. (2007): “An exploration of successful copreneurial relationships Postdivorce”. *Family Business Review*, 20, 3, 185-198.
- CORONA, J. (2005): *Manual de la Empresa Familiar*. Deusto. Barcelona
- DANCO, L.A. (1992): *Beyond survival*. The Center for Family Business. Ohio.
- DODERO, S. (2002): *El secreto de las empresas familiares exitosas*. El Ateneo, Argentina, p. 76.
- DONNELLY, R.G. (1964): “The family business”. *Harward Business Review*, 1, 427-428.
- FIEGNER, M.; BROWN, B.; PRINCE, R.; FILE, K. (1994): “A Comparison of successor development in family and non-family businesses.” *Family Business Review*, 8, 201-209.

- GALLO, M.A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*”. Colección estudios e informes de la Caixa, nº 12, Barcelona.
- GERSICK, K., DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. (1997): *Empresas familiares: Generación a Generación*. Mc Graw Hill, México.
- GOLDBERG, S.D. (1996): “Research note: Effective successors in familyowned businesses: Significant elements.” *Family Business Review*, 9, 2, 185-197.
- HALL, A.; NORDQVIST, M. (2008): “Professional management in family business: towardan extended understanding”. *Family Business Review*, 21, 1, 51-69.
- HANDLER, W.C. (1989): *Managing the family firm succession process: The next-generation family member´s experience*. UMI Dissertation Services.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (IEF) La empresa familiar: Cifras [Fecha de consulta 18/03/2018].
- KELLERMANS, F.; EDDLESTON, K.; BARNETT, T.; PEARSON, A. (2008): “An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm”. *Family Business Review*, 21, 1-14.
- LEACH, P. (2002): *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica, Barcelona.
- NOGALES LOZANO, F. (2007): *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Colección EOI Empresas, Madrid.
- POZA, E. J. (2005): *Empresas Familiares*. International Thomson Editores. Méjico.
- RAMIREZ OSPINA, D. E.; MACÍAS RAMÍREZ, V. H. (2012): “Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia”. *Artículo de Investigación Científica y Tecnológica*, Universidad de Manizales, 17-19
- STEMPLER, G.L. (1988): *A study of succession in family owned businesses*. UMI Dissertation Services.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. (1996): “Bivalent Attributes of the Family Firm” *Family Business Review*, 199-206.

8. ANEXOS.

ANEXO I: Definiciones alternativas del concepto de empresa familiar. Cabrera, M.K. (1998)

AUTOR/ES 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."	* Transferencia generacional * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
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."	* Propiedad/dirección familiar
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."	* Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
Davis (1983:47)	"Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujetos 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."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
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."	* Propiedad/dirección familiar
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)."	* Propiedad/dirección familiar
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."	* Transferencia generacional
Ward (1987:252)	"Definimos la empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control."	* Transferencia generacional
Gallo y Garcia Pont (1989:68)	"[...] aquellas que se iniciaron 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."	* Propiedad/dirección familiar
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."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes * Transferencia generacional

Roig (1989:1)	"[...] la empresa en que los <i>propietarios y/o los directivos</i> tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
Goldberg (1991:28)	Adopta la definición de Rosenblatt <i>et al.</i> (1985).	* Propiedad/dirección familiar
Aragonés 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."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes * Transferencia generacional
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."	* Propiedad/dirección familiar
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."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
Welsch (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."	* Propiedad/dirección familiar
Davis y Tagiuri (1994:43)	"Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos."	* Propiedad/dirección familiar
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."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes

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."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes * Transferencia generacional
Borrego Rodriguez (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."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
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."	* Propiedad/dirección familiar
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."	* Propiedad/dirección familiar
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."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
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."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes * Transferencia generacional

ANEXO II: Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Artículo 23 Estatutos sociales

En los estatutos que han de regir el funcionamiento de las sociedades de capital se hará constar:

- a) La denominación de la sociedad.
- b) El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- c) El domicilio social.
- d) El capital social, las participaciones o las acciones en que se divide, su valor nominal y su numeración correlativa. En el caso de las sociedades de responsabilidad limitada en régimen de formación sucesiva, en tanto la cifra de capital sea inferior al mínimo fijado en el artículo 4, los estatutos contendrán una expresa declaración de sujeción de la sociedad a dicho régimen. Los Registradores Mercantiles harán constar, de oficio, esta

circunstancia en las notas de despacho de cualquier documento inscribible relativo a la sociedad, así como en las certificaciones que expidan.

Si la sociedad fuera de responsabilidad limitada expresará el número de participaciones en que se divide el capital social, el valor nominal de las mismas, su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.

Si la sociedad fuera anónima expresará las clases de acciones y las series, en caso de que existieran; la parte del valor nominal pendiente de desembolso, así como la forma y el plazo máximo en que satisfacerlo; y si las acciones están representadas por medio de títulos o por medio de anotaciones en cuenta. En caso de que se representen por medio de títulos, deberá indicarse si son las acciones nominativas o al portador y si se prevé la emisión de títulos múltiples.

e) El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.

En las sociedades comanditarias por acciones se expresará, además, la identidad de los socios colectivos.

f) El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.

ANEXO III: Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Artículo 198 Mayoría ordinaria

En la sociedad de responsabilidad limitada los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de los votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos un tercio de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se divide el capital social. No se computarán los votos en blanco.

Artículo 199 Mayoría legal reforzada

Por excepción a lo dispuesto en artículo anterior:

- a) El aumento o la reducción del capital y cualquier otra modificación de los estatutos sociales requerirán el voto favorable de más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social.
- b) La autorización a los administradores para que se dediquen, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social; la supresión o la limitación del derecho de preferencia en los aumentos del capital; la transformación, la fusión, la escisión, la cesión global de activo y pasivo y el traslado del

domicilio al extranjero, y la exclusión de socios requerirán el voto favorable de, al menos, dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social.

ANEXO IV: Código del Derecho Foral de Aragón Decreto Legislativo 1/2011, de 22 marzo.

Artículo 195 Contenido y forma de los capítulos

1. Los capítulos matrimoniales podrán contener cualesquiera estipulaciones relativas al régimen familiar y sucesorio de los contrayentes y de quienes con ellos concurren al otorgamiento, sin más límites que los del principio standum est chartae.
2. Los capítulos matrimoniales y sus modificaciones requieren, para su validez, el otorgamiento en escritura pública.