



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La Empresa Familiar: Características, Sucesión y Protocolo Familiar.

Autor/es

Alesia Toma

Director/es

Enrique Giner

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza, Campus Paraíso

Año 2019

INFORMACIÓN Y RESUMEN:

Autor: Alesia Toma

Director: Enrique Giner

Título del trabajo: La empresa familiar

Titulación: Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

Las empresas familiares son el elemento fundamental en la economía de España. Aproximadamente el 89% de las empresas españolas son familiares y generan el 67% del empleo privado. Los tres conceptos fundamentales de estas empresas son empresa, familia y propiedad, que se encuentran interconectados. La familia tiene la mayor parte del capital y, por tanto, del control de la empresa. Los miembros de la familia participan en la empresa y existe una voluntad de continuidad seguida de una tradición.

El principal problema se debe al paso de las generaciones, el 70% se disuelven en el paso de la primera a la segunda generación y el 90% de la segunda a la tercera. Este es uno de los principales motivos por los que se elabora un Protocolo Familiar donde se organiza el proceso.

En este trabajo se va a analizar a la empresa familiar, sus principales características y su estructura, sus ventajas y desventajas, y se desarrollará el proceso de sucesión, mencionando las dificultades a las que se enfrenta, así como la elaboración el Protocolo Familiar para regular esa dificultad y muchas otras a las que se enfrenta la empresa.

ABSTRACT

Family businesses are the fundamental element of the Spanish economy. Approximately 89% of the Spanish businesses are a family business and generate about 67% of the private employment. The three fundamental concepts of these businesses are the business, the family and the ownership, which are interconnected. The family has most of the capital, therefore, the control over the company. The members of the family participate in the company and there is a desire for the continuity of the business, followed by a tradition.

The main problem is due to the passage of generations, 70% of these businesses are dissolved in the step from the first to the second generation and 90% in the step from the second to the third

generation. This is one of the main reasons for the elaboration of a Family Protocol where the process is organized.

In this work will be analyzed the family business, its main characteristics and its structure, its advantages and disadvantages, and the succession process will be developed, mentioning the difficulties that it faces, as well as the preparation of the Family Protocol to regulate that difficulty and many others the company faces.

Contenido

1.INTRODUCCIÓN	4
2. LA EMPRESA FAMILIAR, CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS.....	6
3.VENTAJAS Y DESVENTAJAS	9
4. PROPIEDAD Y GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	13
5. LA SUCESIÓN.....	16
6.EL PROTOCOLO FAMILIAR.....	20
7.CONCLUSIONES	26
Bibliografía	29
Ilustración 1 Modelo circular Tagiuri y Davis 1982	6
Ilustración 2 Datos empresas familiares Sector Privado España (INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR).....	8

1.INTRODUCCIÓN

La elección de este tema para el desarrollo del trabajo de fin de grado ha sido motivada a raíz de haber realizado el Curso de Gestión y Gobierno de la Empresa Familiar en el año 2016. Me gustó lo aprendido y el hecho de conocer con más detalle aspectos de la empresa familiar que no conocía. Hasta ese momento no prestaba mucha atención a las empresas familiares porque siempre se suele aludir o estudiar sobre empresas grandes y se tiende a pensar que las empresas familiares no tienen gran importancia cuando realmente es todo lo contrario.

La importancia que suponen las empresas familiares en la economía de este país, y también el hecho de que grandes empresas actuales comenzaron siendo pequeñas empresas familiares. Esta evolución generacional y este crecimiento resulta llamativo para mí porque resulta sorprendente que aproximadamente el 89% de las empresas del sector privado sean familiares y que tan solo un 7,4% alcance la tercera generación. Este hecho se produce normalmente por la diferencia de ideas y de objetivos de los miembros de la familia, o porque en ocasiones algunos descendientes se ven en cierta manera obligados a formar parte de un negocio que puede no ser el que ellos deseen. Cuando no es el que desean o la familia se ha extendido ya tanto (en una tercera generación), que surgen demasiados conflictos de intereses o resulta muy difícil llegar al acuerdo, lo cual se traduce en una estructura ineficiente y que no es capaz de lograr una comunicación efectiva entre sus miembros.

Otro aspecto admirable de estas empresas es que tienen un plus de dificultad, aunque a veces puede ser también una ventaja, este es el hecho de incluir a la familia en los negocios y lo que ello supone. La diferencia entre una empresa normal y una familiar es que en la familiar interviene en la gestión y tiene capacidad de decisión al menos un miembro de la familia, además de estar participada significativamente por miembros de esta. Esto supone el traslado de conflictos familiares a la empresa, en ocasiones el ambiente puede ser más tenso debido a la confianza que hay entre sus miembros y, por tanto, de cierta manera no consiguen dejar los asuntos de familia en el hogar, o, fuera del trabajo, sino que lo arrastran consigo. De igual forma los miembros ajenos a la familia que forman parte de la empresa

pueden sentir desmotivación al compararse con los que sí son miembros, o pueden sentir ciertas preferencias. Todo esto se ha de evitar porque para que una empresa familiar funcione se debe tener claro que el objetivo principal es el éxito de la empresa, por tanto, eso requiere seriedad, compromiso con todos los miembros de la empresa sean familiares o no, transparencia y unos valores y una cultura muy bien forjada y que se ha de transmitir a los descendientes.

A pesar de todas las ventajas y desventajas que envuelven a estas empresas, es cierto que su vida media está en los 33 años mientras que las demás en 12, es una diferencia muy grande si lo extrapolamos al total. Esto se debe a que normalmente el lazo familiar hace que perduren más que las empresas en las que no existe este lazo de unión, aunque como se ha mencionado anteriormente, este puede ser tanto un aspecto positivo como negativo.

Existen numerosos ejemplos de empresas familiares de gran éxito en España. A continuación, se van a citar algunas de ellas:

- Inditex, la empresa española más popular del mundo que comenzó siendo una pequeña empresa dedicada a la confección de ropa y que incluso trabajaban en casa para adelantar trabajo. Gracias al ímpetu del creador y a su espíritu creativo consiguió abrir tras varios años su primera tienda y posteriores fábricas. Actualmente ha alcanzado un volumen de negocio muy importante gracias a la agilidad de la empresa en su fabricación de prendas, al espíritu creativo, a sus precios asequibles y a su apuesta por la innovación y el comercio online.
- Tous, otra gran empresa española que nació siendo un taller de reparación de relojes fundado por un matrimonio, y que fue creciendo exponencialmente, estando ahora en su tercera generación, dirigido por las nietas de los fundadores.
- Grupo Cosentino, una empresa dedicada a materiales de aglomerado de cuarzo y estructuras arquitectónicas que nació siendo una pequeña empresa de mármoles. Tras su expansión al mercado nacional y posteriormente al internacional y apostando siempre por la innovación han conseguido crecer de una forma muy constante contando con más de 4000 empleados cuando comenzaron con 17.
- Ferrovial, una gran empresa que actualmente está en su segunda generación, nació siendo una empresa dedicada a la ejecución de obras ferroviarias y que gracias a su trabajo

y esfuerzo consiguieron salir al mercado internacional y comenzó a crecer de manera abismal. Hoy en día es un referente internacional en el sector de infraestructuras de aeropuertos, carreteras, obras públicas y muchas otras divisiones.

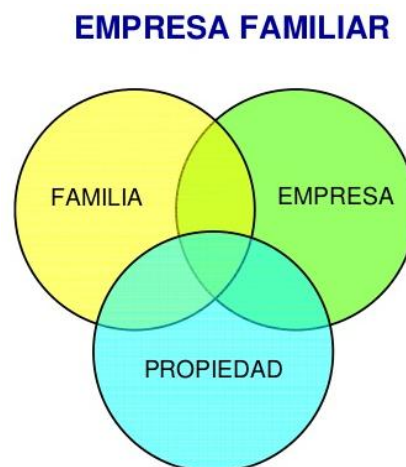
- Mercadona, nació como el negocio de un matrimonio que pretendían expandir el negocio de los ultramarinos, comenzaron adquiriendo tiendas y ultramarinos similares y fueron expandiéndose. Hoy en día cuentan con cerca de 1636 supermercados en España y Portugal y es una de las empresas más sólidas e importantes de España.

Otros ejemplos de empresas familiares españolas que han alcanzado el éxito y que han demostrado que es posible serían, El Corte Inglés, FCC, Acciona, Gestamp, OHL, Prisa o Grupo Antolín entre muchas otras.

Resulta sorprendente y admirable saber que todas estas empresas además de muchas otras tanto nacionales como de otros países, han conseguido crecer de esta forma y mantenerse en el tiempo, son un ejemplo a seguir y un gran referente que sobre todo demuestran que es posible. Requiere de decisiones muy importantes, mucho trabajo y esfuerzo y de mantener los valores y la cultura familiar con la que se han creado cuando eran solo la semilla de un proyecto incierto.

2. LA EMPRESA FAMILIAR, CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Una empresa familiar posee las mismas características que otras empresas o compañías, la principal diferencia se halla en el hecho de que se crea y se gestiona por una misma familia. La empresa familiar tiene un modelo de propiedad muy concentrada en un número reducido de accionistas y/o gerentes. El caso contrario es el clásico capitalismo financiero donde predominan empresas con una separación clara entre quien posee la propiedad de la empresa y quien ejerce el control de las decisiones en ella. Esto puede dar lugar a una menor eficiencia debido a la disparidad entre los intereses de los accionistas y de los gerentes.



**Modelo de tres círculos de la empresa familiar.
Tagiuri y Davis, 1982**

A lo largo de la historia se ha determinado la existencia de tres dimensiones primordiales dentro de una empresa familiar, esto se refleja en el *Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1980)*.

La propiedad de la empresa, que reside mayoritariamente en los miembros de la familia, la implicación de la familia en la empresa y la empresa en sí, teniendo en cuenta sus características y su objetivo de crecer y ser competitiva en el mercado.

Otro modelo importante desarrollado a lo largo de la historia ha sido el *modelo de Ward*, este desarrolla la evolución de la empresa familiar desde la perspectiva de la propiedad y la dirección y distingue tres etapas.

1. La primera etapa es la etapa en la que se funda la empresa y existe un espíritu emprendedor. Desde la perspectiva de la propiedad, es la etapa de la transición al liderazgo, la sucesión y la planificación patrimonial.
2. La segunda etapa comprende otra categoría en la familia que sería la asociación de hermanos y la empresa se encuentra en una etapa de madurez. En esta etapa el objetivo es la formación de los descendientes y de los nuevos miembros de la familia que van a entrar en la empresa, también el mantenimiento de la estructura y la armonía familiar.
3. La tercera etapa corresponde con el consorcio de primos y la empresa tiene su capital mayoritariamente repartido en acciones. En esta etapa la preocupación se centra en preservar la cultura familiar, resolver los conflictos familiares, asignar correctamente los recursos de la empresa y tener una buena organización de las inversiones realizadas en ella.

Las principales características de la empresa familiar son: la posesión de los miembros de la familia fundadora de la mayoría de los derechos de votos, esta posesión puede ser directa o indirecta como se verá más adelante. En el Gobierno de la empresa debe haber al menos un pariente o representante de la familia, en el caso de que sea una empresa cotizada, el fundador o sus familiares deben poseer como mínimo un 25% de los derechos de voto. Por tanto, aunque la familia no posea la mayoría de los votos deberá tener una influencia decisiva mediante sus acciones.

Analizando las ventajas y eligiendo algunas de ellas podrían citarse varias: un fuerte compromiso, fidelidad e implicación de los fundadores y en su caso trabajadores hacia la empresa, mayor rapidez en la toma de decisiones, existencia de una cultura estable, conocimiento profundo de la actividad de la empresa y planificación a largo plazo. Algunos de los principales inconvenientes podrían ser: el traslado de conflictos familiares al ámbito de la empresa, el conflicto moral que puede surgir por la toma de determinadas decisiones o sanciones, pérdida de profesionales con talento debido a la elección de miembros de la familia menos cualificados; lo cual en conjunto lleva a un freno al avance de la empresa.

Los principales objetivos de este tipo de empresas son: la continuidad generacional, la continua innovación, el incremento de su dimensión y como último objetivo, la internacionalización.

En cuanto al tamaño de las empresas familiares en España, es difícil generalizar porque existen tanto pequeñas y medianas como grandes empresas familiares. De igual forma influye mucho la etapa de crecimiento en la que se encuentren ya que no es lo mismo una empresa en proceso de introducción al mercado, en crecimiento, en madurez o en declive.

En España, este modelo de empresa es el mayor generador de empleo ya que un 88,8% (1,1 millones de empresas) de las empresas privadas españolas son familiares, generan un 66,7% del empleo privado (6,58 millones de puestos de trabajo) y contribuyen en un 57,1% del PIB del sector privado. Su mayor presencia es en los sectores primaria y secundaria. La CCAA con mayor presencia de este tipo de empresas es Castilla La Mancha, y las que más puestos de trabajo generan son Castilla La Mancha, Murcia y Extremadura. En cuanto a la rentabilidad económica, esta aumenta a medida que aumenta el número de trabajadores, las empresas con menos de 25 trabajadores presentan una rentabilidad del 5,18% y las de más de 100 empleados un 8,11%. También cabe destacar que la distribución media de las ventas predominante se encuentra en el mercado regional, y con muy poca presencia en el mercado internacional, un 60,4% frente a un 11,3% respectivamente.

Respecto al gobierno corporativo en la empresa familiar, cabe resaltar algunos contrastes: uno

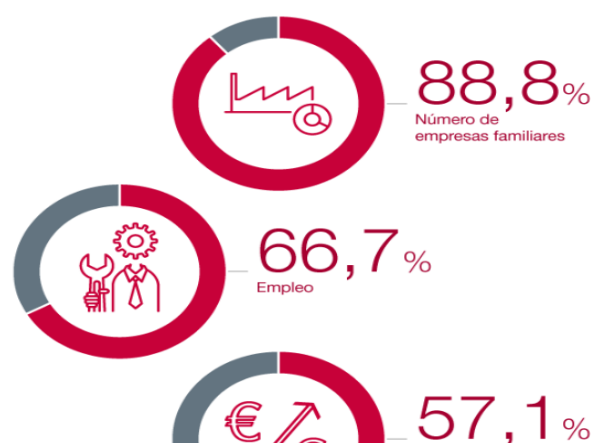


Ilustración 2 Datos empresas familiares Sector Privado España (INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR)

de ellos es la diferencia de sexo de los CEO, un 79% hombres frente a un 21% mujeres, siguiendo así una tradición antigua en la que los hombres están al mando de las empresas. Las mujeres tienen mayor presencia en el Consejo de Familia o en la Asamblea Familiar.

El 90% de los CEO pertenecen a la familia propietaria y un 52% posee estudios universitarios. En cuanto al tema de la formación, es un aspecto que ha ido cambiando con el tiempo y que ha ido aumentando a partir de la segunda generación.

En cuanto a la generación de los propietarios, sigue un proceso natural decadente a medida que avanzan las generaciones. En la tercera generación es en la que se suele producir la extinción de la empresa. Esto se debe principalmente a que se pasa del consorcio de hermanos al de primos, lo cual supone unas relaciones menos fuertes, una mayor complejidad en la toma de decisiones común y la generación de conflictos. Otro motivo puede ser que la empresa en esta generación ya haya superado las fases iniciales de nacimiento, y crecimiento y se halle en madurez o declive lo cual fortalece la extinción de esta.

Para finalizar este apartado sobre la empresa familiar cabe destacar otro elemento importante que es la necesidad de requerimientos organizacionales. Una de ellas es la capacidad de reclutar y conservar a los mejores profesionales, que serán necesarios en muchas ocasiones en las que los miembros de la familia no consigan aportar toda la formación o el talento necesario para determinados puestos o tareas. En ese momento surgirá un dilema también para el profesional al que se le ofrece el puesto ya que es consciente que se trata de una empresa familiar en la que sus posibilidades de promoción son bastante limitadas y sintiendo cierta desventaja ya que rara vez estarán en iguales condiciones que un miembro familiar. Otro requerimiento es la correcta y transparente imagen de la empresa, así como una cultura de confianza, esto se traduce en la aplicación de medidas salariales o compensatorias objetivas y transparentes y en ningún caso con favoritismo hacia los miembros de la familia respecto a los no miembros. Se promueve la igualdad dentro de la empresa.

3.VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Existen ventajas, puntos fuertes, y desventajas, puntos débiles, a la hora de crear una empresa familiar ya que tiene ciertas características que no posee una empresa común.

Las ventajas podrían clasificarse en cuatro categorías según varios sociólogos y economistas como Pollak, Davis y Lansberg entre otros, estas son, incentivos, supervisión, altruismo y lealtad.

Un punto fuerte de estas empresas es que pueden incentivar con mayor facilidad a los miembros de la familia que trabajen en la empresa ya que finalmente las actuaciones y las decisiones que estos tomen se verán reflejadas en la riqueza de toda la familia, en la de ellos mismos también. En cambio, a un miembro externo a la familia no le afecta en su riqueza personal las variaciones que se puedan producir dentro de la empresa más allá de su salario o si tiene algún porcentaje de acciones, pero no se equipara.

La intensidad de estos incentivos dependerá del tamaño de la familia, de las reglas de reparto que haya establecidas y también sobre las expectativas de futuro acerca de los vínculos familiares.

Cuanto más amplias sean las familias y más miembros haya involucrados, menores serán los incentivos y más igualitario será el reparto, así como más incierta será la duración de los vínculos al haber muchos miembros presentes.

En el caso de empresas con familias más reducidas, los incentivos suelen ser mayores, suelen estar más remunerados los esfuerzos de cada miembro y se valora la actitud y los logros de cada uno, existe por tanto una mayor preocupación por el bienestar de los miembros de la familia por parte de la empresa.

Otra ventaja es que es posible implantar un sistema de valoración de las conductas de los miembros mediante premios o sanciones, para supervisar así a todos los miembros. De esta forma se estaría castigando las malas conductas como por ejemplo comportamientos aprovechados o contrarios a los intereses de la empresa, evitando así pérdidas de eficiencia.

Siguiendo con las categorías citadas, el altruismo es otro punto importante ya que contribuye a la eficiencia productiva, permite tener en cuenta los efectos externos que se producen cuando se toma una decisión propia. Entre los miembros de una familia suele

haber sentimientos de afecto de manera que puede ayudar a la eficiencia de las actividades en común y al buen entendimiento.

La última categoría citada es la lealtad hacia la familia, que se considera como una norma de conducta. Los miembros de la familia suelen tener inculcada una cultura familiar desde muy jóvenes, la cultura promueve principalmente valores y referentes morales.

Además de estas ventajas también se podrían citar otras:

- Visión a largo plazo frente a compañías públicas cotizadas sometidas a un control estricto sobre los resultados a corto plazo por parte de sus accionistas. En las empresas familiares se elaboran proyectos sólidos a largo plazo.
- Culturas propias muy definidas, con sentimientos fuertes de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- Un fuerte sentimiento de pasión por la misión de la empresa y por el deseo de su continuidad en el largo plazo.
- Más agilidad en la toma de decisiones, no son empresas tan burocratizadas, tienen una dirección más independiente.
- Existe una mayor capacidad para superar tiempos difíciles o crisis por las que puede atravesar la empresa.
- Los miembros familiares tienen conocimiento de la actividad de la empresa desde muy jóvenes lo cual hace que indirectamente estén familiarizados con el entorno de la empresa, su actividad y su proceso productivo.
- Otro hecho relevante es que suelen tener buenas relaciones y más estrechas y duraderas con el personal, los proveedores y los clientes.

Tras haber comentado los puntos positivos también hay que hablar sobre los puntos negativos o desventajas. Los más importantes son:

- La dificultad de garantizar la continuidad de la empresa a lo largo de las siguientes generaciones debido a la alta tasa de mortalidad entre el paso de una generación a otra.

- Incompatibilidad entre el crecimiento y capitalización de la empresa y el mantenimiento del control por parte de la familia. Esto puede frenar a la empresa a la hora de realizar proyectos de inversión en I+D+i o diversas ampliaciones.
- El traslado de los conflictos familiares al seno de la empresa.
- La dificultad de aplicar ciertas sanciones entre miembros de la familia.
- Una menor oferta de talento y habilidades y cierto freno al crecimiento debido a que los recursos suelen ser más limitados que en otro tipo de empresas.

Los vínculos de parentesco y de familia citados anteriormente como una ventaja, se pueden clasificar en cierto modo también como una desventaja ya que cuando surgen conflictos es inevitable que no se refleje en la actividad diaria de la empresa y que no haya situaciones de tensión. De igual forma lo que antes se ha expuesto como una ventaja, concretamente el hecho de que se puedan aplicar medidas incentivadoras para el progreso y el buen comportamiento y también de medidas de sanción para comportamientos inadecuados, a la hora de aplicar medidas de sanción resulta más complicado. Se tiende a preservar la unión familiar y a evitar conflictos familiares.

Respecto a los miembros de la familia, son limitados tanto en número como en formación y talento, por tanto, cuanto más desarrollada sea la empresa y más pretenda evolucionar, necesitará personas más capacitadas y formadas, por tanto, es difícil que los miembros de la familia posean estas características, o que varios de ellos las posean. Es aquí donde surge el dilema de la familia de incorporar a miembros externos, pero con el talento y la formación requerida o concentrarse en los miembros de la familia. Otro momento en el que se acentúa este problema es en el momento de la sucesión ya que se necesita un sucesor capacitado y formado en todos los ámbitos, y en ocasiones es difícil de conseguir.

En cuanto a los miembros de la empresa no familiares, sobre todo a los directivos, es más difícil captarlos y mantenerlos ya que estos pueden sentirse en inferiores condiciones al resto de miembros directivos parte de la empresa, y también porque al no ser miembros saben que sus intereses son mucho más limitados que aquellos que sí son miembros.

Otra desventaja sería la rigidez que se da en muchas estructuras de empresas familiares en cuanto a la introducción de nuevas tecnologías, nuevos sistemas productivos y

organizativos, cambios en las costumbres de la empresa o la toma de decisiones que rompan con alguna tradición.

Por último, como se ha mencionado anteriormente, normalmente las empresas familiares son pequeñas y medianas y por tanto cuentan con unos recursos económicos limitados, aunque habrá casos en los que la familia disponga de mucho patrimonio o riqueza. En la mayoría de los casos no sucede esto, por tanto, si las empresas están creciendo y necesitan realizar inversiones importantes ya sea en terrenos, maquinarias, o cualquier motivo que requiera un desembolso importante necesitarán financiación. Es ahí cuando aparece la necesidad de recurrir a socios, a personas ajenas a la familia. Hay empresas que lo gestionan de tal forma que abren sus puertas a socios externos, pero siguen manteniendo la mayoría de las acciones y el poder de decisión, pero muchas veces resultará imposible compaginar el gobierno familiar con el crecimiento de la empresa.

Para conseguir que la empresa sobreviva en el largo plazo se debe conseguir que las relaciones entre los sistemas de familia y de empresa coexistan y se mantengan mediante mecanismos y estructuras pertinentes.

4. PROPIEDAD Y GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El gobierno de la empresa familiar debe abogar por la mayor equidad posible entre los trabajadores de su empresa y los miembros del equipo directivo, sin haber distinciones entre los familiares y los no familiares.

Cuanto mayores son las empresas, mayor necesidad tienen de establecer de forma concisa y correcta las tareas que ha de desempeñar cada miembro y las responsabilidades que les conllevan las mismas. De esta forma se puede evaluar y valorar la forma en la que se han desarrollado estas tareas.

Una vez la empresa adquiere un tamaño considerable se produce el fragmento entre el Gobierno de la Empresa y las Deliberaciones Familiares. Siendo distintas sus tareas.

Los propietarios de las empresas tienen derechos, pero como es evidente también tienen obligaciones, esto requiere que tengan una formación necesaria que les permita tener una visión adecuada de cómo deben actuar a la hora de tomar decisiones. Este papel es más

importante todavía en el caso de los gestores que son los responsables de ejecutar las órdenes que recibe desde los propietarios. Si este cargo es ocupado por un familiar puede considerarse un plus ya que tendrá una mayor motivación y compromiso, pero, sea o no familiar es importante ante todo que esté formado.

En cuanto a la estructura de los órganos del Gobierno, difiere según el tamaño de cada empresa.

Los principales para cualquier empresa son el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.

El Consejo de Familia tiene como principal objetivo el cumplimiento del Protocolo familiar, en él se toma las decisiones más importantes acerca de la empresa, se reúnen en él todas las ramas familiares, así como mantener la cohesión familiar. Tiene una función importante en la transición de la primera generación a la segunda. A partir de la segunda generación, debido al gran número de miembros suele haber un representante de cada rama. Está formado sólo por miembros de la familia, sean socios o no de la empresa. Su tamaño no suele superar los nueve miembros debido a que cuanto mayor sea más difícil será llegar a acuerdos y se perdería la eficacia.

Entre sus principales funciones además de la organización y el cumplimiento del Protocolo familiar destacan el fomento de la cultura y los valores de la familia, facilitar la comunicación entre la empresa y la familia, establecer la misión y la visión de la empresa (no la estrategia). Mediar en los conflictos familiares, apoyar a los accionistas familiares, establecer requisitos para la entrada a la empresa de miembros que todavía no forman parte, así como cuestiones relacionadas con la propiedad de esta.

El Consejo de Administración es el otro gran órgano, este tiene como objetivo el logro de un crecimiento sostenido a largo plazo de la empresa y todas las decisiones referentes a él. Algunas de estas decisiones sería el control de las finanzas, establecer alianzas con proveedores u otras empresas, buscar nuevos mercados en los que poder entrar, la elección de los consejeros y los gestores, establecer líneas estratégicas, la decisión sobre las futuras inversiones y el trato con los accionistas. También el control de la Dirección General, supervisando sus decisiones y su funcionamiento. Debe estar formado por personas formadas y con amplios conocimientos, normalmente forman parte de él miembros de la

familia, aunque también miembros externos cualificados. Surge un problema en muchas ocasiones al prevalecer el grado familiar de los miembros ante la formación y profesionalidad de terceros ajenos a la familia, ya que, en muchas ocasiones en las familias se carece de personas preparadas para estos puestos.

El Consejo de Administración se crea cuando la empresa alcanza unas dimensiones importantes y resulta complicado gestionar todas las decisiones citadas anteriormente por el propietario de la empresa y sus colaboradores más cercanos.

Cuando se trata de una pequeña empresa que produce o fabrica un único producto o que su actividad es simple, este órgano es sustituido por un Comité de Dirección que realiza un estudio y seguimiento acerca de la empresa y de su evolución, pero no toma decisiones, de la toma de decisiones se encarga el propietario de la empresa. Otra función clave de este órgano es que puede actuar como órgano de consenso y control en el proceso de sucesión.

Otro órgano de la empresa cuando esta es una empresa con acciones es la Asamblea de Socios, los accionistas de la empresa. Esta ha de estar formada por consejeros formados en el sector y capaces de aportar una visión objetiva a la empresa y equitativa respecto a los intereses de los accionistas y los miembros familiares.

Cuando la empresa alcanza sucesivas generaciones, cabe la posibilidad de la creación de nuevos órganos, la Asamblea Familiar o el Equipo de Dirección.

La Asamblea Familiar surge cuando se han sucedido varias generaciones en la empresa y cuando los miembros de la familia superan los 25, su objetivo es transmitir la cultura y los valores familiares a las nuevas generaciones. Actúa como un punto de unión e información para los miembros de la familia y sus cónyuges e hijos, así como los accionistas y futuros accionistas.

El Equipo de Dirección surge también cuando la empresa crece, al alcanzar un determinado tamaño se produce la descentralización de las funciones y aparecen varios departamentos dirigidos por sus respectivos directores. El objetivo de este órgano es conseguir una coordinación entre estos departamentos y los intereses de la empresa, bajo la supervisión del Órgano de Administración.

Además de estos órganos también hay otros menos comunes pero que existen en muchas empresas, como son:

El Comité Junior, se trata de un órgano novedoso, formado por miembros de la generación entrante y posible futuros accionistas, su objetivo es el aprendizaje de los nuevos miembros, así como la transmisión de la cultura y los valores familiares de la empresa.

El Comité de Arbitraje o de Resolución de Conflictos que tiene como objetivo la resolución de los conflictos o la mediación en ellos, normalmente se apela a miembros ajenos a la familia para que no existan posibles intereses o preferencias.

El Comité de Seguimiento del Protocolo Familiar formado por unos pocos miembros del Consejo de Familia, su papel es garantizar el cumplimiento del Protocolo Familiar y la resolución de posibles conflictos referentes a este.

El Consejo Asesor de la sociedad familiar está normalmente formado por expertos ajenos a la familia que se encargan de asesorar a la empresa y que poseen un gran conocimiento en el sector, en ocasiones se incorporan algunos al Órgano de Administración de la empresa.

El Comité de Evaluación y Nombramientos o Comité de Formación y Selección también está formado normalmente por personas ajenas a la familia para garantizar su objetividad y que su función es formar a los miembros de la familia que van a entrar a la empresa o evaluar su formación garantizando que esta sea la correcta.

El Comité de Remuneraciones tiene como principal función regular el reparto de dividendos y las remuneraciones tanto a los miembros de la familia como a los que no son miembros en la empresa.

5. LA SUCESIÓN

La sucesión es uno de los problemas más importantes en la empresa familiar, unido a esto también está la permanencia del control de la empresa en el núcleo de la familia. Esto es uno de los principales puntos que recoge el Protocolo, en él se determinan los criterios que se deben tener en cuenta para elegir al sucesor, quién ha de elegirlo, en qué momento y qué efectos se pueden producir en los demás miembros de la familia tras esa elección.

El proceso de sucesión es muy importante para las empresas ya que el 70% de ellas cesan su actividad del paso de la primera a la segunda generación y el 90% de la segunda a la tercera.

En el transcurso natural de una empresa familiar, el fundador no se plantea el proceso de sucesión hasta pasados muchos años. Los primeros años la preocupación fundamental y el principal objetivo es que la empresa sobreviva y crezca, pudiendo obtener recursos para su familia. Tras dos décadas aproximadamente frente a la empresa, aparece la necesidad de constituir una estabilidad económica para su pareja e hijos, dedicando parte importante de los recursos a construir un patrimonio familiar personal en vez de destinar esos recursos a la innovación o ampliación de la empresa.

Además, interviene el factor de la edad y el fundador puede sentir la necesidad de dedicar más tiempo a su vida personal que profesional, decidiendo apartarse del mando de la empresa. En muchas ocasiones es aquí donde aparece el problema ya que muchos fundadores, aunque lleguen a una edad avanzada no se quieren marchar de la empresa, no se sienten seguros cediendo el mando a otra persona ya sea por falta de confianza o porque no considere que tenga el talento ni las ideas suficientes para asumir ese cargo. En otras ocasiones es por el sentimiento tan fuerte que sienten hacia lo que ha sido su proyecto de vida y al que se han dedicado prácticamente toda su vida.

En el proceso de la definición de la sucesión es necesario que exista un líder que va a ceder su puesto y un sucesor dispuesto y preparado a asumirlo.

Las principales preocupaciones del fundador a la hora de designar a un sucesor serán:

- El miedo a la pérdida de poder y de la posición de mando que ha tenido toda su vida en la empresa.
- La disminución de influencia en la familia ya que no será más “el jefe”.
- La inseguridad financiera propia y de su cónyuge e hijos.
- El riesgo de posibles daños o pérdidas que pueda sufrir la empresa tras su abandono del mando.
- El miedo al “tiempo vacío”, es decir, a no tener que trabajar más donde lo ha venido haciendo prácticamente toda su vida y verse sin actividad y en cierta forma sin utilidad.

- La cercanía de la muerte ya que se asocia su partida de la empresa como una medida preventiva en caso de que ocurra ese suceso.

Es importante que se cumplan los requisitos legales para que el sucesor se pueda acoger a la bonificación fiscal correspondiente en el Impuesto de Sucesiones o Donaciones.

Para plantear adecuadamente una sucesión, el fundador debe:

- Asumir que no es eterno y ver el proceso como algo natural y necesario.
- Deberá formar a uno o varios candidatos, y elegir al mejor preparado.
- El Consejo de Administración deberá estar compuesto por personas formadas y competentes.
- Asegurar que los futuros accionistas puedan desempeñar sus derechos y responsabilidades de una forma adecuada.
- Poner en práctica pactos de sindicación para que haya buenas relaciones entre accionistas, directivos, personal de la empresa y miembros de la familia.
- Dejar reguladas las relaciones intergeneracionales en el Protocolo Familiar.
- El fundador deberá incluir una copia de su testamento en el Protocolo donde estén claramente establecidas todas las cláusulas correspondientes acerca de la sucesión.
- Transmitir de forma eficiente los puntos más importantes de la cultura empresarial a las personas que van a formar parte de la empresa en el futuro.

En cuanto a la figura del fundador, este puede tener varios comportamientos al abandonar la empresa, puede decidir marcharse, pero dejar en cierta forma preparada su vuelta como un salvador de la empresa. Puede no marcharse realmente hasta que muere, es decir, preparar el proceso, pero no llegar a cumplirlo. Irse realmente y ceder todo el poder, o, delegar el mando, pero mantener un vínculo con la empresa, de apoyo o de representación.

En cuanto a los pasos a seguir para designar al sucesor en la empresa:

1. Identificar las necesidades futuras del sistema
2. Identificar el perfil del liderazgo. Definiendo las habilidades y aptitudes básicas y específicas que serán necesarias en el futuro.
3. Recopilar información acerca de los posibles candidatos. Valorar también miembros externos a la familia.

4. Análisis detallado de las debilidades y fortalezas de cada candidato.
5. Tomar la decisión consultando con expertos.
6. Establecimiento de un programa de transición, detallando cuando ocurrirán cambios específicos. Asegurar un buen plan de retiro tanto económico como laboral e institucional para los antiguos miembros que se retiran.
7. Anunciar la decisión explicando cómo y por qué se ha realizado el proceso de la manera concreta y que ocurrirá de cara al futuro.
8. Desarrollo de un plan de contingencias de cara a posibles imprevistos en el futuro.

A la hora de establecer una fecha, es un proceso complejo que requiere de tiempo para tomar las decisiones de una forma adecuada. Suele rondar entre los cinco y los diez años. Normalmente existe un período en el que el patriarca y el sucesor comparten el poder para una mejor adaptación

En cuanto a la preparación y elección del sucesor, esta es una etapa larga ya que el sucesor debe formarse en todos los ámbitos. Para la elección del sucesor se deberían barajar distintos candidatos, teniendo como principio básico el bienestar de la empresa antes que lazos familiares. Deberán evaluarse los candidatos teniendo en cuenta su formación y los resultados de su trabajo, en ocasiones se recurren a profesionales externos a la familia para realizar esta evaluación evitando así decisiones subjetivas. Otra medida para evitar conflictos es asignar cargos equivalentes a los distintos sucesores, de esta manera todos dirigen y comparten un mismo proyecto y tienen las mismas responsabilidades.

Para poder realizar una transformación correcta en la estructura de la empresa será necesario crear, si no existiera, un *Comité de Dirección* que reforzará la autoridad del futuro sucesor y evitará conflictos entre los demás directivos de la empresa que podrían sentirse disconformes con el cambio.

El traspaso sería la siguiente fase, en esta fase el sucedido cede al sucesor su titularidad y sus derechos y obligaciones. Deberá cederle también toda la información necesaria, así como sus contactos para mantener el funcionamiento de la empresa. Lo adecuado sería que el sucedido salga progresivamente de la empresa, manteniendo cierto tiempo su presencia en la empresa siendo asesor del sucesor o representante de la empresa en algunas ocasiones.

En este proceso surgen dificultades para el sucesor. Algunos de ellos son los siguientes:

- Disconformidad de los directivos que no son nombrados sucesores.
- Presión sufrida por el sucesor debido a la responsabilidad que supone su nuevo cargo unida a la presión del resto de miembros de la empresa.
- Posible resistencia a abandonar el cargo por parte del patriarca, lo cual dificulta el desempeño de las funciones del sucesor. Para ello la retirada debe ser paulatina siguiendo un plan profesional de retirada, manteniendo funciones en la empresa y una compensación económica adecuada y merecida tras su esfuerzo y dedicación a la empresa.
- Resistencia de los familiares o los accionistas ante el nuevo sistema de gestión y posibles conflictos ante la forma de organización del sucesor.

6.EL PROTOCOLO FAMILIAR

Toda empresa familiar ha de contar con su Protocolo, su función es guiar a la empresa y a sus miembros, mantener la cohesión y la armonía familiar.

Este documento está compuesto por un conjunto de pactos, creados por miembros de la familia, socios o no de la empresa. Con una finalidad principal que es la de asegurar el buen funcionamiento y gobierno de la empresa familiar. Adquiere una forma contractual. Contiene reglas que tratan de prevenir y solucionar conflictos de intereses entre los miembros de la familia y la empresa. Tanto problemas patrimoniales o de gestión como familiares. Es recomendable que todo el proceso de creación de este Protocolo esté seguido por un profesional que compruebe de forma objetiva si este consigue transmitir una claramente todos los aspectos que contiene.

En cuanto a la razón de ser del Protocolo podrían citarse cuatro motivos principales:

1. La necesidad de establecer criterios o vías objetivas para vincular el mundo de la empresa y el mundo de la familia.
2. La importancia de regular el cambio generacional y el proceso de sucesión ya que es una decisión muy importante y requiere mucha planificación.
3. El problema que surge cuando la familia crece y hay muchos miembros, no todos podrán formar parte del órgano de gobierno y por tanto hay que decidir que requisitos han de cumplir los miembros que formen parte de este órgano.

4. Regular la participación de los miembros en la empresa ya que esta debe ser voluntaria, no una obligación.

En cuanto a la elaboración del Protocolo existen varias etapas, en primer lugar, se deberán estudiar las necesidades que han de ser cubiertas y el planteamiento del Protocolo, tras ello se debe redactar el documento, ha de ser consultado con los miembros de la familia afectos en él y por último implantarlo. Todo este proceso debe estar supervisado por el líder de la familia que lo lleva a cabo y por un asesor experto.

Los encargados de suscribir el protocolo son los titulares de las participaciones sociales en la empresa ya que son los principales afectados.

Es importante el seguimiento de un calendario con fechas clave para un correcto desarrollo del Protocolo, de no ser así el proceso podría ralentizarse o incluso no cumplirse. Es importante cumplir los plazos establecidos con rapidez y seriedad.

Cuanto más delimitado esté el Protocolo menos problemas surgirán acerca de casos de interferencia de dos o más personas en una misma actividad o proceso.

Este contrato tiene libertad de forma, incluyendo los medios que emplea la empresa a la hora de realizar su actividad, los instrumentos que utiliza en sus procedimientos y los objetivos a corto y largo plazo que se fija.

Es importante que se produzca una revisión constante del Protocolo ya que la empresa es un instrumento muy dinámico, los clientes, los proveedores, los sistemas de financiación, las posibles inversiones y también la propia estructura de la familia cambian constantemente. Por ello es necesario que se revise constantemente el Protocolo.

Las posiciones jurídicas más importantes que intervienen en el Protocolo son: los socios y miembros de la familia que además trabajan en la empresa, los socios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia, los miembros de la familia que no son socios, pero trabajan en la empresa, los miembros de la familia que son socios pero no trabajan en la empresa. Normalmente quedan fuera de la regulación los trabajadores de la empresa que no son socios ni miembros de la familia, los miembros de la familia que no trabajan en la empresa y tampoco son socios y los socios que no son miembros de la familia y tampoco trabajan en la empresa.

En cuanto a la duración del Protocolo es limitada, no se puede considerar de duración indefinida. Lo usual es pactar una duración inicial y prórrogas ulteriores.

La publicidad del Protocolo Familiar es muy importante y se puede realizar de forma registral en el Registro mercantil, inscribir tanto el Protocolo como las sociedades mercantiles a las que este afecte.

Por otro lado, el Protocolo también sirve como un vehículo de transmisión de la cultura empresarial a las distintas generaciones y miembros de la familia.

Otro aspecto importante que contiene es la regulación del patrimonio familiar ya que es importante salvaguardar la diferencia entre patrimonio familiar y patrimonio de la empresa.

La facilitación de la gestión empresarial es otra gran causa por la que existe el Protocolo. Esto se debe a que existen miembros de la familia implicados en la gestión de la empresa. Habitualmente participan uno o más miembros de cada rama familiar en la gestión, en muchos casos careciendo de los conocimientos necesarios. Lo más imparcial y correcto que muchas empresas realizan es, establecer en el Protocolo las condiciones que ha de cumplir un gestor empresarial siendo o no miembro de la familia, por tanto, recurriendo a profesionales externos en caso de ser necesario.

El propósito de cualquier empresa ha de ser no verse obligada a recurrir al Protocolo, ya que esto demostrará que la empresa ha conseguido transmitir por si misma la filosofía familiar y los objetivos propuestos. En el caso de verse obligada a utilizarlo, el objetivo de este es que sea útil para solucionar el problema detectado.

Volviendo a la estructura del Protocolo, este incluye una serie de *cláusulas*:

- El pacto de sindicación del voto: el derecho de voto es un derecho de todos los accionistas, aunque existen acciones sin derecho de voto pero que conllevan una compensación económica para quien las posee. Estas condiciones deben constar en el estatuto, de igual forma si hubiese acciones con voto limitado.
- La limitación de la transmisibilidad a personas ajenas a la familia: es importante controlar el acceso de personas no familiares a la empresa y de su acceso al capital.
- El pacto de no agresión que consiste en acuerdos celebrados en el Consejo de Familia para evitar que existan agresiones entre miembros de la propia familia. Se

pacta no realizar algunas conductas como la demanda reciproca entre los familiares, la no agresión en el Consejo de Administración, no procurar la reducción accionarial entre miembros, no atentar contra los intereses económicos del grupo familiar etc...

- Convenios de adquisición de oferta de acciones. Además de controlar el capital familiar mediante limitaciones a la libre transmisibilidad, también se procura la recuperación o el aumento de la posición de control. Se acuerda por tanto en el Protocolo, pero no en el estatuto, que se pueda acceder y financiar una oferta de acciones de otros socios o partícipes. El derecho de adquisición corresponderá al socio, pero esto puede no ser conveniente para la Asamblea Familiar en ciertas ocasiones.
- Derechos de adquisición preferente. En la transmisión inter vivos y también en la mortis causa se establecen en los estatutos cláusulas que otorgan el derecho de adquisición preferente a favor de los socios. De esta manera, se cierra la sociedad ala posible entrada de personas ajenas a la familia.
- Derechos de suscripción preferente. Otorga el derecho a asumir proporcionalmente nuevas participaciones procedentes de aumentos de capital, con el objetivo de mantener la participación social y la correlación de fuerzas. Este derecho puede ser objeto de transmisión y puede verse alterado el equilibrio de la empresa de cara a una ampliación de capital. Para combatir este problema serán necesarios mecanismos que lo controlen.
- Voto dirimente del presidente del Consejo. El Consejo de Administración es un órgano donde se representa proporcionalmente el capital. Si su estructura se da en forma de un número par de miembros puede darse el caso de no obtener una mayoría de votos a la hora de tomar alguna decisión. En este caso y para facilitar el funcionamiento de la sociedad se puede establecer en los estatutos que el empate sea dividido por el voto de calidad del presidente. Si este es un miembro de la familia se debería introducir la cláusula y así garantizar el control familiar en el Consejo.
- Compromiso arbitral ante el empate en el Consejo de Administración. Su propósito es evitar acciones judiciales, debido a su lentitud en la aprobación de sentencias. Si

en caso de un número de miembros par del Consejo no se hubiese establecido el voto dirimente del presidente y existiera desacuerdo entre los miembros para poder llegar a una mayoría, sería conveniente haber pactado este acuerdo. Esta vía es mucho más ágil que la judicial para resolver el problema, sería necesario elegir un arbitro del grupo familiar encargado de controlar los puntos discordantes y adoptar acuerdos beneficiosos para el grupo familiar.

- Acciones/participaciones privilegiadas. Estas contienen algún privilegio adicional a las ordinarias. Es posible emitir derechos desiguales, con distintos números de voto, distinto derecho de dividendo, distinta proporción para la suscripción preferente... El privilegio no podrá constar en la percepción de un interés ni la alteración de la proporcionalidad entre el valor nominal de la acción y el derecho de voto o derecho de suscripción preferente.
- Pacto de mínimo de acciones para acudir a la Junta. Este pacto se aplica en las grandes sociedades anónimas en las que hay muchos accionistas, pero en las sociedades limitadas esto no ocurre. Todos los socios tienen derecho a asistir a la Junta General sin la existencia de ningún mínimo de participaciones necesarias. Sin embargo, existe la posibilidad de agrupación entre socios para votar en la Junta, y algunos aspectos como el número máximo de votos que puede emitir un accionista no está regulado.
- Pacto de representación a la Junta solo por familiares. Existe la facultad de representación en la persona de los miembros del grupo familiar, de esta forma el Consejo de Familia podrá designar a la persona más indicada para representar a los familiares socios.
- Derecho de información especial del socio familiar. El socio tiene derecho a solicitar por escrito antes de la Junta o verbalmente durante la misma, informes y aclaraciones sobre asuntos del orden del día. Con la correspondiente obligación de los administradores de facilitársela siempre que no afecte a los intereses sociales de la empresa.
- Causas de separación del socio. Existen diversas causas, entre las causas legales destacan algunas como la modificación del régimen de transmisión de las participaciones sociales que pueda dar lugar al ingreso de socios no familiares en la

empresa y perder el control. Transformación de la forma de la empresa (S.A., S.L., S. Cooperativa, etc)

- Causas de exclusión del socio: Incumplimiento en la realización de sus obligaciones, infracción de la prohibición de competencia, condenas por actos contrarios a la ley o estatutos, incumplimiento de códigos de conducta establecidos en los estatutos y con el consentimiento de los socios.
- Prohibición de concurrencia. Una de las normas comunes tanto en las Sociedades Anónimas como en las Limitadas es el no ejercer competencia en actividad análoga o similar por parte de los socios y o administradores. Esto cobra mayor importancia en una empresa familiar porque no solo representa una forma de realizar una actividad o un negocio y obtener ingresos, sino que en muchas ocasiones es el medio de vida de la familia y conlleva una importante tradición.
- Acciones sin voto. Es una mera forma de facilitar el acceso de miembros a la familia a la empresa, pero sin concederles poder de mando ni de voto. Es más común en sociedades anónimas. Es el caso opuesto a las participaciones privilegiadas.
- Adquisición mortis causa y limitaciones. Si no existe un testamento, la transmisión se realizará según las normas legales de sucesión en favor de descendientes, ascendientes, cónyuges o colaterales, sin valorar ni la voluntad del causante ni las necesidades o consideraciones de la Asamblea familiar. En el caso de que exista testamento también puede darse el caso de que el causante haya introducido a miembros ajenos a la familia en su reparto y que esto afecte a la estructura de la empresa familiar. Los estatutos para combatir este tipo de problemas recogen el derecho de adquisición preferente de acciones o participaciones en caso de transmisión mortis causa por parte de los miembros de la familia.
- Limitación en la elección de la persona del administrador. El administrador de la empresa tiene un papel muy importante ya que va a ser quien se encargue del buen funcionamiento de la empresa y su desarrollo. Además, estará siempre en contacto con la familia mediante la toma de decisiones y buscando el bienestar de los intereses de la familia. Para elegirlo el consejo de Familia preferirá que este pertenezca al consejo y o a la familia.

- Prestaciones accesorias. Hace referencia a prestaciones distintas a la aportación de capital. Es otro instrumento para facilitar el control de la Empresa Familiar mediante su imposición a los socios familiares.
- Derecho a concretar la cuota de liquidación sobre determinados bienes. Existen algunos bienes que escapan de las normas generales de liquidación. Algunos como los ciertos inmuebles, la marca, los procesos de producción creados por el fundador, el despacho del fundador etc, referido a bienes con valor patrimonial y sentimental.
- Mayorías reforzadas para determinados acuerdos. En los estatutos se puede exigir que haya un número determinado de votantes para aceptar cierta propuesta. Existen quórum de asistencia de votación para así implicar más a los socios en la vida de la empresa.
- Obligación de transmitir las participaciones a los demás socios cuando un socio acumule participación de manera que ejerza un control significativo sobre la empresa y esté realizando conductas inadecuadas.
- Fijación del valor del precio de las participaciones y pago aplazado en el caso de adquisición preferente mortis causa.
- Derecho de adjudicación preferente de participaciones en la disolución de la sociedad conyugal. La crisis matrimonial es un problema frecuente en las empresas familiares y que afecta en a la empresa tanto si sucede en el matrimonio del fundador como en el de miembros de la familia. Si las participaciones son por herencia o adquisición lucrativa no surge ningún problema ya que se tarará de bienes privativos. Cuando han sido adquiridas en régimen de gananciales existirá un problema a la hora de la liquidación entre cónyuges. Es por ello conveniente que se establezcan las causas pertinentes en los estatutos donde se especifique en cada caso que es lo que procede hacer.

7.CONCLUSIONES

Las empresas familiares son la base del sector privado de España ya que suponen un elevado porcentaje del total de empresas y crean muchos puestos de trabajo. Se suele asociar a estas empresas con empresas pequeñas y medianas, esto no es ninguna ley y hay empresas familiares de todos los tamaños. Muchas de las grandes empresas del país son empresas familiares como las citadas, Inditex, Mercadona, Tous, entre muchas otras. Estas empresas son creadas por un fundador que inicia un negocio con la idea de desarrollar un plan de vida y una fuente de ingresos segura para su familia. Con el paso del tiempo se va incorporando la familia a la empresa, y es por ello que los tres pilares fundamentales de este tipo de empresas son, la familia, la empresa y la propiedad, que se encuentran interconectados. Una característica clave de estas empresas es que la familia es quien posee la mayor parte de votos de la empresa, pudiendo haber socios o miembros externos, pero con menor capacidad de decisión.

Tal y como se ha mencionado, estas empresas se enfrentan a una serie de ventajas y desventajas, por una parte, existe una mayor dedicación de los miembros por la empresa, existe una voluntad de que esta perdure en el tiempo, hay más lealtad y la toma de decisiones es mucho más ágil. Por otra parte, puede haber inconvenientes como la incompatibilidad existente entre el crecimiento de la empresa y mantener el control en la familia, traslado de conflictos familiares a la empresa o escasez de personal formado y con talento dentro de la familia.

El Gobierno de estas empresas puede tener muchas formas, pero los órganos principales son el Consejo de Familia y el Consejo de Administración. El primero se encarga de lo referente al Protocolo y el segundo a procurar un crecimiento sostenido de la empresa.

Un dato importante es que el 70% de las empresas familiares no sobreviven al paso de la primera a la segunda generación, y un 90% de la segunda a la tercera, lo cual son cifras muy altas de mortalidad de estas empresas. Este hecho ocurre en ocasiones debido a una sucesión mal planificada o no planificada. Además, cuando se pasa del fundador al sucesor se producen cambios y es importante que esté todo muy planificado para que tenga éxito y continúe el funcionamiento de la empresa de igual forma.

En este proceso, el fundador debe tener claro querer salir de la empresa porque es aquí donde surgen muchos inconvenientes, cuando el fundador no deja al sucesor tomar las riendas y continúa mandando, cuando su papel debería ser de apoyo. Una vez que este decida marcharse debe comenzar el proceso determinando el perfil del sucesor deseado, así como sus habilidades y su formación, tras ello comenzar con el proceso de selección, asesorado por profesionales externos preferentemente, una vez tomada la decisión hacerlo público e iniciar el proceso de transición y delegación de responsabilidades y derechos.

Todo este proceso ha de estar regulado y especificado en el Protocolo Familiar, documento escrito en el que se regula este proceso además de servir de guía para un correcto funcionamiento de la empresa, el establecimiento de criterios objetivos, la regulación del cambio generacional, el problema de que la empresa crezca y se incorporen miembros externos a la familia, y, la regulación de la participación de los miembros de la familia en la empresa de acuerdo a sus conductas, comportamientos y formación.

Por tanto, es muy importante que el proceso de sucesión esté muy bien definido y que se encuentren medidas de adaptación de los miembros de la familia a la empresa sin necesidad de que estos sientan que están en la empresa por tradición y obligación sino porque realmente les motiva y les atrae. De esta forma serán incentivados a estar en la empresa y hacerla prosperar. La alta tasa de disolución de estas empresas con el paso de una generación a otra es uno de los principales problemas a los que se enfrenta. Otro punto débil que deberían tratar sería la formación de los miembros y la búsqueda de talento en miembros externos a la familia si así fuera necesario ya que se prioriza en muchas ocasiones el lazo familiar antes que la formación o el talento, lo cual se convierte en una desventaja de estas empresas frente al resto de empresas del sector privado donde no existen lazos familiares y lo que prima es el talento, la formación y el trabajo.

Bibliografía

CORONA, J. (2015). *La Empresa Familiar en España*. Red de Cátedras de la Empresa Familiar.

CORONA, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona. Deusto.

FUNDACIÓN BBVA (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España "Una visión de largo plazo"*. Bilbao. Moonbook, S.L.

ASOCIACIÓN MURCIANA DE LA EMPRESA FAMILIAR (2002). *La empresa familiar "Realidad económica y Cultura empresarial"*. Murcia. Civitas Ediciones, S.L.

FERNÁNDEZ DEL POZO, L. (2008). *El protocolo familiar "Empresa familiar y publicidad registral"*. Navarra. Editorial Aranzadi, S.A.

FERNÁNDEZ GIMENO, J.P.; REYES LOPEZ M.J. (2000). *La empresa familiar*. Valencia. Tirant Lo Blanch.

EAE Business School. *Cuatro empresas familiares españolas que triunfan en todo el mundo*.

Instituto de la Empresa Familiar. *La empresa familiar en cifras*.

PAVÓN, M. *Profesionalizar la empresa familiar: Los órganos de gobierno y gestión*. Web: La empresa familiar.com

AGUSTÍN, R. *¿Qué órganos de gobierno necesitamos?*. Web: El blog de Ricard Agustin.

RTVE. *Una radiografía de las empresas familiares en España*. 06.03.2017 actualización 12:54 horas por RTVE.es.

REDACCIÓN EMPRENDEDORES. *Cómo diseñar la sucesión en la empresa familiar*. 29/01/2018. Web: Emprendedores.es

STAFF ASESORES. *Las 10 empresas familiares más grandes de España*. Web: Staffasesores.es