



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Gestión y gobierno de la Empresa Familiar en segunda-tercera
generación en Grupo LOBE

Management and governance of the Family Business in second-
third generation at Grupo LOBE

Autor

Jorge Bandrés Ibáñez

Director

Jesús Gutiérrez llarduya

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2020

Resumen

Las empresas familiares representan un motor imprescindible de la economía en España, si bien es cierto que una de las peculiaridades de las mismas radica en las relaciones internas, por lo que es importante establecer un protocolo interno que las regule. Grupo Lobe es una empresa familiar dirigida por Juan Carlos Bandrés, Director General del Grupo y padre de familia de dos hijos. En la organización trabajan otros miembros de la familia: la mujer del Director General y los dos hermanos de esta. En el presente trabajo explicaremos qué rodea a Grupo Lobe, estudiaremos la empresa tanto internamente como externamente, veremos con detalle cómo será la sucesión, los posibles puntos críticos, y plantearemos la protocolización de la empresa familiar dentro de Grupo Lobe, cómo se hace, las fases que le dan forma y lo estructuran, la utilidad que tendría en la gestión de la organización y la mejora del funcionamiento tanto familiar como empresarial. El asentamiento de un protocolo, con sus diferentes órganos de gobierno facilita la gestión de la empresa, evita posibles crisis dentro de la familia y permite mantener la continuidad de la empresa familiar.

Abstract

Family businesses represent an essential economic engine in Spain, however, one of their peculiarities lies in internal relations, and it is therefore important to establish an internal protocol to regulate such businesses. Grupo Lobe is a family business managed by Juan Carlos Bandrés, father of two children and Chief Executive Officer of the Group. The organization employs other family members as the wife of the CEO and her two siblings. The present work is thus an overview of Grupo Lobe, we will study it both internally and externally, see in detail how the succession would be, the eventual critical points, the way the family business would be protocolized within Grupo Lobe, the phases that shape and give structure to it, the usefulness it would have in the management of the organization and the improvement of family and business management. The establishment of a protocol, with its different governing bodies facilitates the management of the company, avoids possible crisis within the family and allows the continuity of the family business to be maintained.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO. OBJETIVO Y ALCANCE	5
3. MARCO TEÓRICO.....	6
3.1. Grupos de interés que afectan a la empresa	7
3.2. Entorno General – PESTEL.....	7
3.3. Entorno específico	10
3.4. Análisis fuerzas de PORTER	11
3.5. Diagnóstico interno de la empresa - DAFO	14
3.6. Concepto de empresa familiar	16
3.7. Modelo de los tres círculos.....	17
3.8. Modelo de los cinco círculos	18
3.9. Protocolo familiar	20
4. DESARROLLO	22
4.1. Empresa familiar.....	22
4.2. Sucesión familiar	23
4.3. Protocolo familiar	24
4.4. Órganos de Gobierno.....	25
5. Conclusiones.....	28
6. Bibliografía.....	30
ANEXOS.....	32

1. INTRODUCCIÓN

Parece una fábula pensar que el término “empreendedor” únicamente se corresponde a los tiempos actuales, no hay más que indagar en tu pasado para darte cuenta de que, lo que ocurrió hace ya 33 años no es nada más lejos de la realidad que hoy en día conocemos, simplemente con términos diferentes.

Estamos acostumbrados a escuchar, más en estos últimos años, que en esta vida hay que emprender y que hay que ir a por todas, pero si en 1987, con un escenario muy diferente al actual y con una perspectiva de vida notoriamente distinta a la que podemos tener a día de hoy los jóvenes, nos hubieran dicho que la clave del éxito no es otra que trabajar, mantener la personalidad propia que te ha caracterizado desde el principio, ser fiel a tus principios y tener claros los objetivos, probablemente, no nos lo habríamos creído. Al igual que los tres socios que comenzaron su andadura recién terminadas sus carreras universitarias, con muchas inquietudes y ganas, y, sobre todo, teniendo claro desde el principio que la definición que ya por aquel entonces se conocía del sector de la construcción, no era la que ellos concebían como la idónea, y, en consecuencia, no formaría parte de su ADN. Tenían claro que querían ofrecer un servicio de calidad con un nivel técnico brillante, aunque, muy a su pesar, el sector no pasaba por su mejor momento, ya que la crisis de 1975 daba sus últimos coletazos. Esto no hizo que las ganas e inquietudes de los jóvenes se vieran mermadas, y, con mucho trabajo y dedicación, en 1986 iniciaron su primera obra como constructores (hasta ese momento habían trabajado en obras menores), sabiendo que los ciclos económicos podían condicionar su devenir profesional en cualquier momento. Sin embargo, fue unos meses más tarde cuando se constituye Construcciones Lobe, bajo la dirección de los tres socios que contaban con un gran bagaje profesional, pero con una carencia empresarial descomunal. El camino recorrido hasta el momento y la atención a todos los detalles marcaba la diferencia para obtener los que serían sus primeros contratos, los mismos que les permitirían equivocarse, aprender y sacar lo mejor de cada etapa para seguir avanzando. Si hablamos de números, con la finalidad de arrojar luz sobre lo que comentamos, en el año de constitución de la sociedad, Construcciones Lobe obtenía un beneficio bruto del 1% de su facturación, y, no fue hasta pasados 16 años (año 2002) cuando el beneficio bruto se vio incrementado en un 4%¹. Sin embargo, en esos 16 años no solo hubo números, sino que hubo cambios

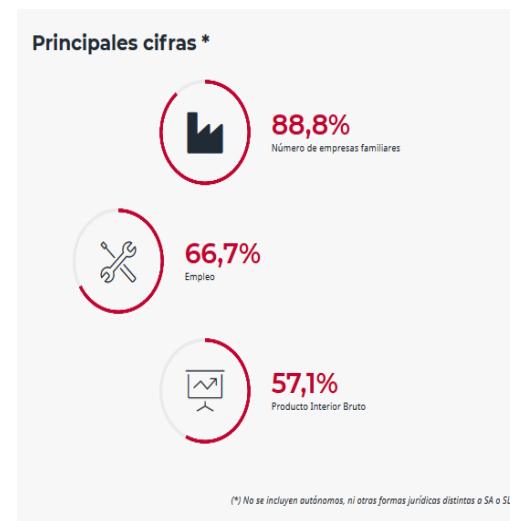
¹ Véase tabla ANEXO I.

a nivel societario, hecho que hizo que la forma jurídica de la sociedad se viera modificada. Dicha modificación estructural se corresponde a la que conocemos actualmente y que hace que el presente trabajo cobre sentido. En definitiva, a lo largo del presente trabajo veremos cómo una empresa familiar es mucho más de lo que podemos percibir a simple vista, es un aprendizaje constante, pero también es saber transmitir de generación en generación, todos los parámetros empresariales necesarios para poder crecer, así como la personalidad diferencial sobre el sector, que pese a las adversidades de los tiempos anteriores y de los que corren (incluyendo una pandemia mundial), se ha mantenido desde los inicios y que ha hecho que a día de hoy la organización tenga una posibilidad de futuro, no sólo por haber aprovechado los nuevos elementos tecnológicos de forma eficiente, sino por haber sido fiel a sus principios y a su ADN técnico. Ahora queda por delante un reto, ¿Cómo se va a llevar a cabo la sucesión familiar?

2. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO. OBJETIVO Y ALCANCE

Cuando hablamos de empresas familiares, asociamos el término a pequeñas y medianas empresas, sin embargo, las empresas familiares suponen un motor imprescindible de la economía mundial que conocemos hoy en día. Han cobrado una importancia, aún si cabe, más notoria en los tiempos actuales, por representar una parte importante del tejido económico y del tejido empresarial a nivel nacional e internacional, por ser consideradas una fuerte fuente de empleo (generan el 67% del empleo privado) y de creación de valor para los países (aportan cerca del 57% del PIB nacional) según (Red de Cátedras de la Empresa Familiar, 2016). En este sentido, cabe destacar grandes empresas familiares españolas que, gracias a sus protocolos, a su gestión interna, a su know-how y a su capacidad de adaptación constante, han sido capaces de convertirse en organizaciones de referencia a nivel mundial, como, por ejemplo, Grupo Pikolin (Familia Solans), Mercadona (Familia Roig), Inditex (Familia Ortega), Ferrovial (familia Del Pino), entre otras muchas.

A lo largo de la extensión del presente Trabajo de Fin de Grado, el objetivo no es otro que esclarecer la realidad de las empresas familiares en España, en concreto, en el sector de la construcción, puesto que se trata de la estructura accionarial más común (un 89% de las empresas privadas) según (Red de Cátedras de la Empresa Familiar, 2016) por ser el sector donde más representación de empresas familiares hay. Asimismo, y analizando esta situación, vamos a desarrollar un Protocolo familiar sobre la empresa a tratar, Grupo LOBE, para mantener la empresa como familiar ante la sucesión de generaciones, y ante la posible entrada de inversores que puedan influir en su estructura accionarial. Todo ello sin dejar de lado la personalidad de la dirección de la organización, personalidad que no se somete a un sector que se encuentra en franco retroceso, no solo en su actividad, sino en las nuevas exigencias que demanda el cliente.



3. MARCO TEÓRICO

Para analizar una empresa familiar hay que prestar atención a su composición, así como a los comportamientos de los actores que la conforman, por lo que hay que tener en cuenta una serie de condiciones como que, la mayor parte de los votos, directa o indirectamente, sean propiedad de las personas de la familia fundadora de la empresa, o, si son propiedad de quien haya adquirido el capital social de la empresa. Asimismo, otra condición se basa en que haya un representante o más de la familia que sea partícipe en la gestión de la empresa.

Además de la composición de la empresa familiar, uno de los objetivos estratégicos de la misma es la continuidad generacional, con la idea de mantener en manos de la familia el control de la propiedad de la organización, ya que, si se pierde esto, se perdería el carácter familiar que caracteriza a la empresa.

Grupo Lobe cumple con todas las condiciones para ser considerada y catalogada como empresa familiar. En primer lugar, analizaremos la organización en general basándonos en los grupos de interés, en el análisis PESTEL, en las cinco fuerzas de PORTER y, por

último, en un análisis DAFO para, en segundo lugar, centrarnos en la familia y su protocolo.

3.1. *Grupos de interés que afectan a la empresa*

Los grupos de interés también conocidos como “stakeholders” que conforman nuestra empresa son: en primer lugar; encontramos los grupos de interés Internos: su extensa plantilla de 90 trabajadores, los responsables de los diversos departamentos (departamento de compras, financiero, calidad, I+D, administración, marketing, de proyectos, de planificación, IT) y sus accionistas, y, en segundo lugar, los grupos de interés Externos: los cuales podemos dividir en entidades financieras (Ibercaja, La Caixa, Santander, BBVA), a sus proveedores (Arpa Propano, Tecnyconta, Betón, Cisae, Inrialsa, Celma, entre otros), sindicatos y por último y como más destacado sus clientes, aquellas personas interesadas en adquirir una vivienda nueva.

En el ámbito secundario se encuentran la comunidad de Aragón, Madrid y Valencia, y, en consecuencia, el Estado español.

3.2. *Entorno General – PESTEL*

Con el análisis PESTEL podemos identificar qué variables del entorno general van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa en su expansión hacia el resto del territorio nacional. Las dimensiones que trataremos son los factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales.

3.2.1 Factores político-legales

La estabilidad gubernamental y las políticas generales forman parte de la dimensión política y esta está relacionada a la dimensión legal, ya que las leyes son fruto de las medidas políticas del gobierno. Antes de 2007, las políticas de gobierno se centraban en la producción de un gran volumen de viviendas, ocupación de nuevos suelos y el crecimiento de las ciudades. Tras el estallido de la burbuja inmobiliaria se reorientó hacia nuevas formas de propiedad, como el alquiler y la rehabilitación. Una política del gobierno puesta en marcha desde principios del 2013 fue suprimir la deducción en cuota por adquisición de vivienda habitual. Esto ha perjudicado a constructoras e inmobiliarias,

porque afecta a los posibles compradores que pierden este privilegio, y de esta manera la compra de viviendas es menos atractiva. Las leyes relacionadas con la edificación se encuentran en el 13 art. 47 de la Constitución Española. Este punto se explica entre otras cosas la garantía constitucional del disfrute de una vivienda digna y adecuada, como responsabilidad de todos los poderes públicos, se ha procurado mediante ayudas públicas o medidas correspondientes al ámbito fiscal, promoviendo la producción creciente de viviendas. No obstante, debido a la situación económica actual se ha redirigido las políticas de gobierno, hacia el fomento del alquiler y la rehabilitación de viviendas.

3.2.2 Factores económicos

La dimensión económica afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico que rodea a la industria. Tras las grandes cifras de ventas de viviendas y suelo urbano hasta el año 2007, se dio paso a la gran crisis económica, provocando una fuerte caída de precios, las incertidumbres del mercado inmobiliario y las restricciones del crédito. En lo que se refiere a la demanda a partir del año 2008, la demanda de construcción caía a un ritmo bastante alto. Esto ha generado un exceso de oferta que presiona a la baja los precios de los inmuebles, y la actividad no se recuperará hasta que sea absorbido el stock de viviendas sin vender. Uno de los efectos negativos de este sector es la gran tasa de paro que ha generado durante los últimos años, ya que desde que comenzó la crisis ha destruido más de 1,1 millones de puestos de trabajo y el ajuste del sector continúa.

3.2.3 Factores socioculturales

En esta dimensión se tiene en cuenta tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida, así como las condiciones culturales, demográficas, religiosas y educativas de la sociedad. La evolución de la demografía influye en los precios de las viviendas, el envejecimiento de la población española podría aumentar la oferta y disminuir la demanda de compra de viviendas en más del 1% anual acumulativo hasta 2050. Según el estudio (BIS Bank for International Settlements) estima que manteniendo constantes las otras múltiples variables que afectan al mercado, la demanda caería por el descenso de la población y, en consecuencia, su envejecimiento. De hecho, según datos del INE, España ha experimentado una subida de los hogares unipersonales, del 5,2% con respecto al censo realizado el año pasado, la media de habitantes por vivienda en España es de 2,4.

Como es lógico al aumentar los hogares unipersonales también aumenta el número de viviendas.

3.2.4 Factores tecnológicos

Las tecnologías relacionadas con el sector de la edificación están orientadas al ahorro energético y ahorro en costes de producción. Los nuevos materiales que se están utilizando para la edificación son respetuosos con el medio ambiente y ayudan a reducir el impacto que este sector producía, como, por ejemplo, un nuevo yeso que almacena energía térmica que permite reducir hasta un 40% el consumo de energía. También cabe destacar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación las cuales han transformado el sector de la edificación. Una muestra de ello es el BIM (Building Information Modeling), una nueva revolución digital que ha facilitado el desarrollo de todo el proceso arquitectónico en tres dimensiones, reemplazando el dibujo a mano de planos en dos dimensiones. Esto genera una gran cantidad de ventajas que van desde la reducción de tiempos de producción, costos, reducción de incertidumbre, etc.

3.2.5 Factores Medioambientales

Este factor hace referencia a la política de preservación del medio ambiente. Actualmente hay empresas dedicadas a la investigación de alternativas menos contaminante para la producción del cemento, ya que su fabricación provoca un gran gasto energético. Exigencias del Parlamento Europeo, aprobaron el Real Decreto 235/2013, por el que se exige un procedimiento básico para la certificación de la eficiencia energética de los edificios, con el que se valora el consumo energético del inmueble. Este varía según su clase energética de eficiencia, desde la A (más eficiente), hasta la G (menos eficiente). De esta forma, se favorecerá la promoción de edificios de alta eficiencia energética y las inversiones en ahorro de energía. También cabe destacar la creciente preocupación por el medio ambiente, esto se ve reflejado en el aumento de edificios que se abastecen de energía eléctrica procedente de luz solar o generadores eólicos. En este sentido, el nuevo Código Técnico de la Edificación obligará a que todas las viviendas de nueva construcción sean de consumo casi nulo. Con esta novedosa modificación el CTE, que entrará en vigor a finales del presente año, pretende solventar el problema del consumo energético.

3.3. *Entorno específico*

3.3.1 Análisis del sector

Este entorno comprende aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por tanto, tienen una influencia muy directa.

En primer lugar, se va a tratar el mercado en el que nuestra empresa opera, siendo este en el momento actual las ciudades de Valencia, Madrid y Zaragoza.

Se va a realizar un análisis de las ciudades en las que la empresa está presente:

En Zaragoza, el sector está nuevamente en alza, sin llegar a acercarse a los niveles anteriores al estallido de la burbuja. Haciéndose notable en el aumento de los datos de construcción de obra nueva, de rehabilitación de viviendas y de reformas menores en los pisos. Las licencias de obra aumentaron desde el 2014 pasando de 525 a 1334 licencias de obras mayores este año pasado, aunque todavía muy lejos de las cifras del 2007 (4737 licencias). También aumentaron las licencias para acometer reformas en locales o viviendas (815 en 2016 frente a 457 de 2012).

Madrid continúa a la cabeza en número de visados durante los diez primeros meses del último año (con 5.958 visados, un 8,68% más que durante el año anterior), seguida por Barcelona (3.359, un 12,68% más) y Zaragoza (1.198). Esta evolución tiene un directo reflejo en los precios de los inmuebles: según el último informe de mercados locales de la tasadora Tinsa, perteneciente al cuarto trimestre, Cataluña, con un encarecimiento interanual del 7,2% de su importe medio, Madrid, con un 5,2%, y País Vasco, con un 4,3%, «mantienen su condición de locomotoras del mercado de la vivienda en España».

En Valencia también han aumentado los datos de la construcción, aunque no tan notablemente como estas otras dos comunidades. El principal propulsor son las reformas de viviendas.

3.3.2 Principales competidores

Según fuentes consultadas, los principales competidores en la comunidad de Madrid son Acciona Construcción SA.(en 2015 obtuvo unas ventas de 991.278.000.- €, lo que le permitió alcanzar la posición 140 del Ranking Nacional de Empresas), Altamira Santander Real State SA (en 2015 obtuvo unas ventas de 425.670.000 €, lo que le posicionó en el número 370 del Ranking Nacional de Empresas) y, por último, GOA Invest SA (en 2015 obtuvo unas ventas de 473.129.222 €, alcanzando la posición 339 del Ranking Nacional de Empresas).

En Zaragoza nos situamos a la cabeza del ranking de empresas constructoras Construcciones LOBE S.A. ha obtenido la posición 6.601 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, seguido de Vialex Constructora Aragonesa SL (posición 11.282 del Ranking Nacional de Empresas según ventas) y EHISA Construcciones y Obras SA (posición 12.689 del Ranking Nacional de Empresas según ventas)

Por último, en Valencia con Innovaciones técnicas y recursos constructivos S.A. (posición 2.157 del Ranking Nacional de Empresas según ventas), Torreescamara y CIA de obras SA (posición 3.613 del Ranking Nacional de Empresas según ventas) y Levantina Ingeniería Construcción S.L. (posición 5.976 del Ranking Nacional de Empresas según ventas).

Además, según el ranking sectorial por CNAE (4121) de construcción de edificios residenciales, Grupo Lobe se encuentra en el puesto número 25 a nivel nacional².

3.4. *Análisis fuerzas de PORTER*

En este punto se van a desarrollar las cinco fuerzas competitivas de (Porter, 1979), que intentan valorar la intensidad de la competencia en la industria de la construcción y que determinarán la posibilidad de que las empresas puedan conseguir tasas de rentabilidad superiores en la industria. A continuación, se detallarán cada una de las cinco fuerzas y su influencia en la estructura del sector.

² Véase ANEXO II de ranking de empresas.

3.4.1 Rivalidad entre competidores

A medida que la intensidad de la competencia es mayor, el atractivo de la industria disminuye. Esta intensidad depende de una serie de factores tales como; el crecimiento de la industria, las barreras de movilidad, las barreras de salida, la diferenciación de productos o los costes de cambio. En el territorio español la competitividad es muy alta debido a que hay un gran número de empresas. El ritmo de crecimiento sigue aumentando de manera notable, aunque no llega a alcanzar los valores anteriores al boom, como se refleja anteriormente. Las barreras de salida son reducidas, ya que la contratación se realiza para cada proyecto y los costes fijos no constituyen un porcentaje grande del valor total del negocio. El grado de diferenciación de los productos no es alto debido a la sobreoferta de viviendas existente en el mercado actual, las empresas están cambiando el posicionamiento hacia la calidad y diseño del producto, sostenibilidad medioambiental del proyecto o aplicación de nuevos materiales de aislamiento y resistencia, para distinguirse de los rivales.

3.4.2 Amenaza de los nuevos entrantes

Los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que desean entrar en una industria. En el sector de la edificación existen las siguientes barreras de entrada:

- El descenso de las ventas debido a la crisis económica, hace que el sector haya perdido atractivo para las nuevas empresas durante estos años de crisis y esto se convierte en una fuerte barrera de entrada. Aunque en la actualidad se está empezando a superar esta barrera.
- El apoyo financiero por parte de las instituciones bancarias es muy escaso o inexistente.
- No se identifican restricciones comerciales ni políticas gubernamentales que limiten la entrada de competidores potenciales.
- La capacitación técnica exigida para realizar los proyectos no es muy elevada.

3.4.3 Los productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. Las reformas se pueden definir como una clara alternativa para los clientes, ya que los precios de los inmuebles han descendido mucho y esto les da la opción de obtener un inmueble reformado en el centro de una ciudad, en lugar de una vivienda de nueva edificación construida a las afueras.

3.4.4 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se define como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. La mayoría de las obras de edificación son contratadas por agentes privados, y la elevada competencia actual entre las empresas del sector les dota de cierta fuerza negociadora. Sin embargo, es una demanda muy fragmentada, lo cual le resta fuerza a la hora de negociar. Los servicios que ofrecen las inmobiliarias no están muy diferenciados por lo que estos factores les proporcionan poder negociador a los clientes. Los clientes no representan una amenaza real de integración hacia atrás ya que los servicios ofrecidos por las empresas del sector no pueden llevarse a cabo por los mismos consumidores y esto reduce su fuerza negociadora.

3.4.5 Poder de negociación de los proveedores

Representa la capacidad que estos tienen de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Las pequeñas y medianas empresas constructoras presentan dificultades para garantizar el pago en los períodos establecidos, por lo que este elemento les dificulta a la hora de negociar condiciones ventajosas con los proveedores. Sin embargo, los productos de los proveedores no tienen un alto nivel de diferenciación y además son productos almacenables por las empresas. Todo esto conlleva a que el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo

3.5. *Diagnóstico interno de la empresa - DAFO*

El análisis DAFO es una herramienta que se emplea para diagnosticar tanto las debilidades internas de la empresa, como las amenazas en el ámbito externo. Además de identificar cuáles son sus fortalezas (interno), como sus oportunidades en el entorno (externo).

- Fortalezas:

- Tecnología y transformación digital
- Profesionalización
- Innovación
- Conocimiento del mercado local
- Adaptación al entorno cambiante, tanto de demanda como de financiación
- Capacidad para generar rentabilidades de dos dígitos

- Debilidades:

- Alta dependencia de procesos administrativos de lentitud exasperante
- Incremento de mano de obra y materiales
- Escasez de mano de obra cualificada
- Poca transparencia sobre precios y ofertas de suelos
- Aumento del apalancamiento
- Dependencia de financiación bancaria

- Amenazas:

- Efectos del Brexit y COVID-19 en la compra de vivienda por extranjeros
- Inestabilidad política y económica
- Caída del empleo
- Insolvencia de constructoras
- Sostenibilidad
- Desarrollo de viviendas de alquiler de rentas sociales que devaluará los activos cercanos a esas promociones

- Oportunidades:

- Eficiencia Energética
- Tipos de intereses bajo
- Estilo de vida relacionado con la calidad de la vivienda
- Industrialización: colaboración entre agentes
- Nuevas formas de financiación: Help to buy
- Reducción drástica de los plazos de obtención de licencias

Cabe destacar el fuerte compromiso por parte de Grupo Lobe, en lo relativo a eficiencia energética, una de las oportunidades del sector, ya que cuenta con el mayor número de viviendas construidas, a nivel nacional, bajo el estándar Passivhaus, el más exigente a nivel mundial.

En relación con lo anterior, una de las fortalezas de grupo Lobe es su capacidad organizativa, ya que los diferentes departamentos, entre otros Eficiencia Energética, de la mano del resto de departamentos y con la ayuda del desarrollo informático propio,

hacen que la empresa alcance objetivos y sea pionero en el sector. Sin olvidar, su ADN técnico y sus orígenes.

3.6. *Concepto de empresa familiar*

El término de empresa familiar tiene un significado poco preciso, una forma de clasificar este concepto son mediante las siguientes definiciones (Schanker, 1996):

- Definición amplia: Para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro.
- Definición intermedia: incluye entre las empresas familiares a aquellas en las que el fundador o sus descendientes controlan la empresa y las decisiones estratégicas y además tienen cierta participación directa en la ejecución de dicha estrategia. Junto al poder político, la familia participa directamente en la gestión aunque no en exclusividad.
- Definición restrictiva: solo considera empresa familiar a aquellas empresas en las que varias generaciones de una determinada dinastía familiar tienen un control y una presencia activa en la gestión y, por lo tanto, la participación de la familia en los diversos niveles de dirección y ejecución es muy intensa. La familia monopoliza la propiedad y la gestión de la empresa.

Por otro lado, (Gallo, 1992) considera tres atributos fácilmente observables para categorizar a las empresas familiares:

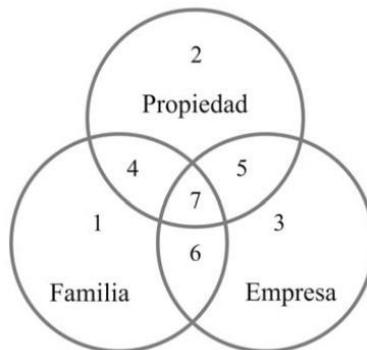
- Propiedad: la familia controla la mayoría de los derechos políticos o acciones de la empresa
- Poder: uno o varios miembros de la familia dedica toda o una parte significativa de su vida laboral a trabajar en la empresa
- Continuidad: al menos la segunda generación de la dinastía familiar se ha incorporado a la empresa.

Por último, (Cuesta, 2000) señala que son dos los requisitos que permiten definir la empresa familiar: el primero es de carácter objetivo, consiste en que la propiedad de la empresa (o una parte significativa de la misma) está concentrada en una sola persona (empresa familiar en la etapa de propietario-controlador) o en un número reducido de

personas ligadas por vínculos de sangre, que intervienen de forma importante en la gestión de la sociedad. El segundo requisito es subjetivo, y consiste en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo, y que por tanto la propiedad como el control de la empresa se trasmita a los sucesores miembros de la familia.

3.7. *Modelo de los tres círculos*

Con la finalidad de arrojar luz sobre el sistema familia-empresa-propiedad, vamos a analizar el antiguo, pero no por ello menos utilizado a día de hoy, *Modelo de los Tres Círculos*, elaborado por (R. Tagiuri, 1982). Los tres círculos representan los tres pilares fundamentales dentro de una empresa familiar y, en consecuencia, las interacciones dentro de la misma.



El modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri

Figura 1: Modelo de los tres círculos

En primer lugar, el círculo “Familia” engloba a todos los miembros de la familia, en segundo lugar, el círculo “Empresa” comprende al conjunto de personas que trabajan y aportan valor dentro de la empresa y que reciben un sueldo por ello. Por último, el círculo “Propiedad” hace alusión a quiénes son los accionistas de la empresa. Por lo que, todos los individuos que de una u otra forma tienen relación con la empresa familiar forman parte de alguno de los círculos.

Los tres círculos, tal y como se aprecia en la Figura 1, dan lugar a un total de siete grupos:

1. Miembros de la familia: no trabajan en la empresa y no son propietarios de la misma.

2. Propietarios de la empresa: no pertenecen a la familia y no trabajan en la empresa.
3. Trabajadores de la empresa: no son miembros de la familia ni propietarios.
4. Miembros de la familia: no trabajan en la empresa, pero sí son propietarios.
5. Miembros de la familia: trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
6. Propietarios: no pertenecen a la familia, pero sí trabajan en ella.
7. Miembros de la familia: trabajan en la empresa, y, además, son propietarios de la misma.

La subdivisión de los grupos nos permite ubicar a cada individuo de la empresa en su correspondiente subgrupo, lo que tiene una gran aplicación práctica ante cualquier situación de conflicto interno.

En el caso que nos ocupa, en el círculo de familia se encuentran tres miembros en el grupo 5, y tres miembros en el grupo 7. Los interrogantes que se nos plantean ante este escenario nos llevan al punto 4 del presente trabajo, para el caso en el que un miembro del grupo 7 quisiera, o bien salir de la organización, o bien cambiarse de grupo.

3.8. *Modelo de los cinco círculos*

El modelo de los cinco círculos (Lansberg, 1988) es una ampliación sobre el modelo de (R. Tagiuri, 1982), explicado en el punto anterior, y, que incluye dos hipótesis más; el área de la empresa se subdivide entre gestión (entendida como gerencia) y negocio (entendida como estrategia y competitividad). La quinta área es la sucesión, ésta última influye de forma directa sobre el resto de las áreas. Cabe resaltar la importancia de este punto puesto que es uno de los objetivos del trabajo.

Según (Salas, 2004), uno de los problemas de la empresa familiar es su baja competitividad en el área del negocio. Las empresas familiares españolas basan su estrategia en una adaptación del producto con escasa innovación y con poca proactividad en sus procesos operativos. Las nuevas generaciones agregan valor empresarial ya que son más propensas a las nuevas tecnologías, por lo que la innovación, que se había percibido como escasa, podrá verse incrementada por los cambios que supondrá la sucesión.

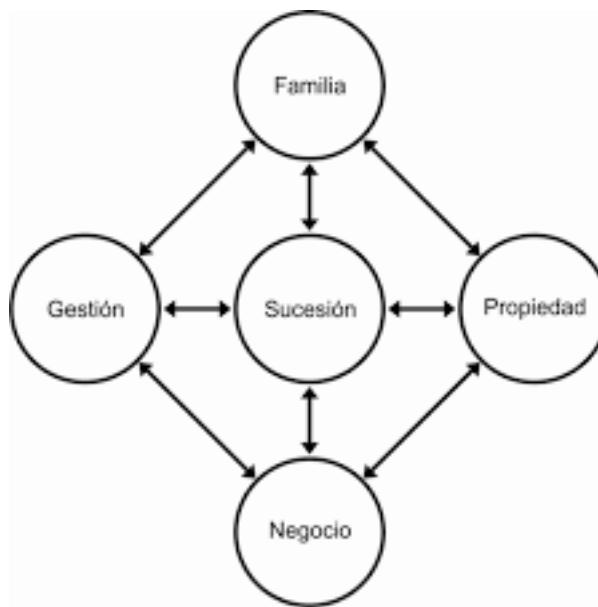


Figura 2: Modelo de los 5 círculos

Según los estudios de (Salas, 2004), la empresa familiar puede ser tan efectiva como la empresa no familiar, siempre y cuando se tengan en cuenta los siguientes problemas que afectan al área del negocio:

- Tendencia al mercado local o nacional, operaciones internacionales muy limitadas
- Metas a corto plazo
- Énfasis en la producción y escasa investigación e innovación
- El cliente y el servicio no son prioridad
- Limitaciones de la estructura organizativa, falta de estudios superiores en sus directivos, dificultando el trabajo en equipo

La empresa abarca todo lo relacionado con la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia debe contemplar la relación que existe entre el mercado y las nuevas necesidades de los clientes, lo que nos lleva al punto fuerte de Lobe, el grado de diferenciación con respecto a la competencia.

La gerencia, por otro lado, contempla todo lo relacionado con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, en base a una serie de políticas internas que lo regulan.

La sucesión, en este caso, la consideramos como uno de los puntos más críticos, puesto que marca la diferencia a la hora de garantizar la continuidad de la empresa en

manos de la familia. Dicho esto, es fundamental contar con un plan de sucesión, para lo que hay que tener en cuenta aspectos tales como; la actitud del director frente a su retirada y la vinculación del director con los sucesores, entre otros.

3.9. *Protocolo familiar*

En la literatura, el protocolo familiar se presenta a menudo como una práctica de gobierno creada para gestionar las relaciones tanto profesionales como económicas entre los accionistas de la familia en relación con el negocio familiar (Chinner, 2004). En el sentido más amplio, el gobierno corporativo se ocupa de los aspectos estructurales y del proceso de funcionamiento de la empresa. En la empresa familiar las prácticas de gobierno cumplen una función específica en la propiedad, en el negocio y en los subsistemas familiares (Feliu, 2014). Para el subsistema de la propiedad, las prácticas y políticas de gobierno ayudan a que se cumpla con la normativa jurídica y contable, a establecer y supervisar las estructuras que mantienen el capital social de los propietarios, establecer el riesgo y parámetros de retorno, determinando cómo se distribuirán los beneficios, así como, otras tareas que puedan servir a los propietarios e inversores de la empresa. Para el subsistema del negocio, el gobierno determina y hace cumplir con las normas de desempeño, estructura el conjunto de valores y normas culturales, ayuda a definir estrategias a largo y corto plazo, contribuye, ayuda a supervisar y contribuye a evitar la intromisión de los propietarios individuales. Por último, en el subsistema de la familia, el papel del gobierno responde a las necesidades de la familia, esto incluye las remuneraciones y exigencias de la pertenencia a la familia en relación con el negocio, definiendo y comunicando las oportunidades de participación, facilitando el flujo de información que aumenta la confianza y minimiza la manipulación, supervisando los aspectos no financieros de la empresa y mejorando la pertenencia a través de la familia.

Los protocolos familiares son una práctica de gobierno familiar basada en el acuerdo de los miembros de la familia sobre los principios y directrices fundamentales que la familia utiliza para organizar su relación con la empresa. Gersick y Feliu (Feliu, 2014) destacan que los protocolos familiares se consideran complementarios a los acuerdos de los accionistas. Así mismo, argumentan que los protocolos familiares ayudan a definir los valores y cultura de la familia en relación con la empresa, ayudan a formalizar las normas de compromiso de la empresa familiar, y ayudan a aclarar las obligaciones y requisitos para participar en los beneficios de la futura propiedad de la empresa.

De esta forma los protocolos familiares representan una práctica de gobierno que identifica las expectativas de la empresa familiar y sirve como una herramienta de comunicación y de prevención de conflictos dentro de la familia.

En base a todo lo anterior se debe desarrollar un proceso para entender mejor el proceso de creación de un protocolo familiar. El gráfico representa el modelo propuesto, se parte del supuesto que las empresas familiares difieren en cuanto al grado de participación de la familia en el negocio, por lo tanto, antes de crear un protocolo familiar es importante entender los tres subsistemas y cuales son las expectativas de los miembros de la familia respecto a cada uno de estos subsistemas.

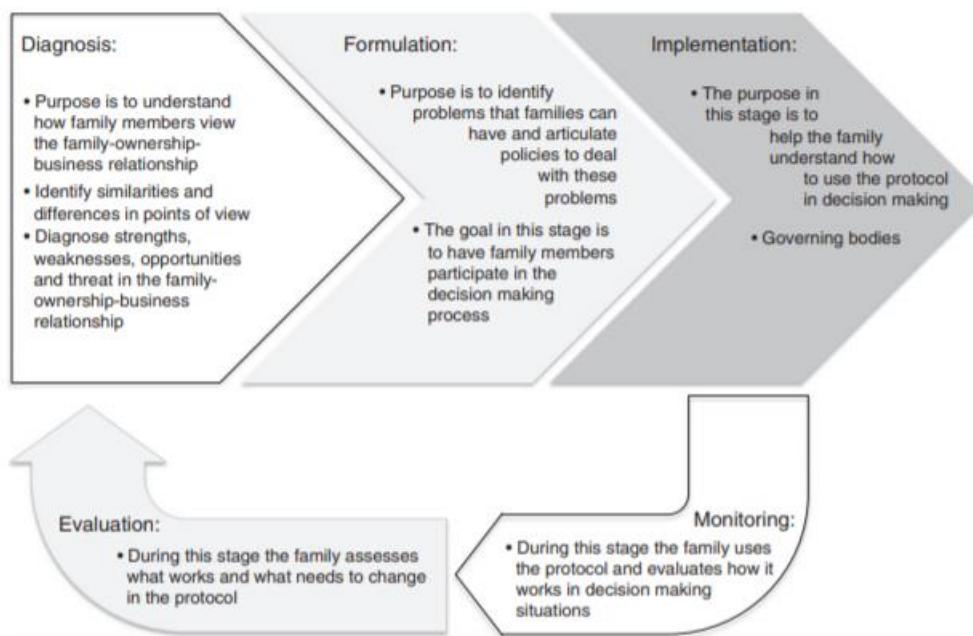


Figura 3. Modelo de desarrollo de protocolo familiar

Siguiendo esta línea de pensamiento, el primer paso para desarrollar un protocolo es el Análisis de la empresa familiar, en este paso se recogerá información para entender los tres subsistemas. Durante este tiempo, habrá que asegurarse de que los consultores entienden el punto de vista de los principales accionistas en la familia, y tendrán que cerciorarse de si los diferentes accionistas consideran cada subsistema desde un punto de vista similar. En esta última fase del diagnóstico, se deberá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la propiedad familiar en relación con los negocios.

En la fase de Formulación, el objetivo es identificar los problemas que las familias puedan tener y, en consecuencia, desarrollar políticas para tratar los mismos. Durante la

etapa de la Formulación, la familia utiliza el protocolo y evalúa cuán útil es en la toma de decisiones, se plantean, por ejemplo, si existe un plan de sucesión en la propiedad, si los propietarios tienen las estructuras legales para proteger y gestionar la propiedad, como se podría despedir a un familiar, cuáles son los mecanismos de selección para contratar familiares, cuando se considerará la posibilidad de contratar directores que no sean familiares o si la empresa tiene un consejo de administración con personas externas independientes. Para terminar con la fase de formulación, el objetivo en esta etapa es que todos los miembros de la familia participen en el proceso de la toma de decisiones.

En la tercera fase, la Implementación, el objetivo de esta etapa es que la familia entienda cómo utilizar el protocolo en la toma de decisiones.

De todo lo anterior nace la necesidad de hacer un seguimiento y evaluar la relevancia y utilidad del protocolo familiar con el paso del tiempo. Durante la etapa de seguimiento la familia utiliza el protocolo en sus interacciones cotidianas con la empresa y evalúa el funcionamiento del mismo en la toma de decisiones. Con el paso del tiempo y de las nuevas generaciones involucrándose en el negocio, esta etapa de seguimiento tendrá carácter informativo en la toma de decisiones sobre el protocolo familiar y sobre cuando sea necesario un cambio del mismo. +

La etapa final del proceso es la Evaluación. Durante la cual, la familia evalúa lo que funciona y lo que haya que cambiar para que el protocolo se siga desarrollando o se cambie.

4. DESARROLLO

4.1. *Empresa familiar*

Las empresas familiares son relevantes para la economía, el bienestar y el empleo de todos los países y son más rentables, duraderas, más igualitarias y responsables que las no familiares, especialmente en las crisis (Sanz, 2018).

Si analizamos las diversas etapas de una empresa familiar, según (Dyer, 1988), y, en particular, de Grupo Lobe, en la primera generación, etapa del fundador, uno de los factores más significativos en el desarrollo de la cultura de una empresa familiar es la figura de un fundador con una personalidad característica, perseverante y fiel a sus principios y creencias. El fundador de Grupo Lobe ha demostrado desde sus inicios ser un ejemplo y tener las competencias necesarias encaminadas al éxito, ha sabido transmitir

las expectativas y la estrategia, así como ha sabido plasmar su seguridad a sus trabajadores y, más concretamente ahora, a sus sucesores, con la finalidad de generar comportamientos motivacionales. Dyer, en esta primera etapa, hace referencia a la lealtad y el compromiso de los empleados como una ventaja hacia el fundador. En contraposición, en esta etapa existe una gran dependencia por parte de los empleados hacia el propio fundador, por la falta de experiencia ante escenarios cambiantes.

Grupo Lobe se encuentra en el momento de transición de primera a segunda generación, según (E. Gersik, 2003) conocida como sociedad de hermanos. En este sentido, la familia necesita todos los activos humanos e intelectuales de todos los miembros de la familia a lo largo de su vida para mejorar el bienestar del grupo y conseguir su misión de grandeza (Hughes, 2017).

En el caso de que la propiedad de la empresa se encuentre dispersa entre un número importante de accionistas (normalmente 3^a y 4^a generaciones) y la dirección de la empresa sea compartida con profesionales externos, la empresa disfrutará, por un lado de los beneficios de la contratación de directivos externos, pero verá aminorada, por otro lado la intensidad del resto de los beneficios derivados de la familia como estructura de gobierno.

4.2. *Sucesión familiar*

Sin sucesión familiar no cabe continuidad en el tipo de empresa objeto de estudio. La sucesión se denomina como “la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones” (C. Aronoff, 2003).

Las empresas familiares son organizaciones únicas en las que interactúan tres sistemas: la familia, la propiedad y el negocio (Davis, 1992). En este sentido el hecho de que estos tres círculos coincidan puede dar lugar a luchas que afecten tanto a la dinámica familiar como al rendimiento empresarial.

La literatura sobre la propiedad de las empresas familiares se ha centrado en las peculiaridades únicas que caracterizan a este tipo de organizaciones y, sobre todo, los desafíos y retos a los que se enfrentan (Sharma, 2004).

La gestión y estructura de la sucesión familiar son importantes porque pueden ayudar a disminuir algunos de los conflictos que pueden darse en la familia y en la empresa antes y durante la transición de la propiedad y/o gestión de una generación a otra. Los conflictos familiares durante las etapas de sucesión se han reconocido como una fuente de conflicto que puede afectar a la supervivencia de la empresa familiar y el proceso de sucesión. Aunque hay diversas maneras de prevenir y gestionar los conflictos, los investigadores han sugerido que las prácticas de liderazgo, los cambios estructurales, y las prácticas y políticas de gobierno establezcan condiciones y pautas para disuadir los malentendidos que puedan conducir a situaciones de conflicto.

Expertos en empresas familiares proponen que la familia desarrolle políticas y estructuras de gobierno que ayuden a gestionar las relaciones y roles que la impliquen, no solo a la familia, sino a la propiedad y al negocio. Uno de estos mecanismos de política es el protocolo familiar, término acuñado por (Gallo, 1992), para describir un documento que articula las políticas familiares que guían las relaciones entre la familia, propiedad y los roles de negocios en la empresa familiar. Los protocolos permiten a las empresas familiares regular, gestionar y prevenir los problemas mediante el esbozo y la articulación explícita de las expectativas y consideraciones necesarias para la gestión de las relaciones entre los tres subsistemas mencionados. Esta herramienta de gobierno familiar, a su vez, mejora la familia, la propiedad y los negocios, que hace que mejore la calidad de las relaciones entre los miembros de la familia y que aumenten las posibilidades de la continuidad de la empresa familiar.

4.3. *Protocolo familiar*

Una vez comprobada la importancia de la sucesión dentro de las empresas familiares, vamos a estudiar cómo desarrollar un protocolo familiar para Grupo Lobe, tal y como sugiere (Grabinsky, 1994) el protocolo familiar debe establecerse y quedar por escrito previa llegada de los sucesores a la empresa.

Un protocolo familiar es un acuerdo marco firmado entre familiares y socios de una misma organización, desde un punto de vista familiar, tal y como explica Grabinsky, debe tener como objetivo ayudar a promover la unión y la armonía de los familiares, asimismo, debe impulsar el compromiso de los familiares por la continuidad de la empresa en sus

manos, con la finalidad de mantener los valores y el ADN característico de la empresa que la hacen un referente en el sector. El protocolo familiar está regulado en el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, da carácter ético y obligatorio a los firmantes del mismo, y, en caso de incorporar las cláusulas del protocolo en los estatutos serán alcanzarán el grado de obligatoriedad interna absoluta y de eficacia frente a terceros. Por lo que beneficiaría a la empresa familiar adoptar el acuerdo puesto que generaría una imagen de solidez, eficacia y profesionalidad.

A continuación, se detalla lo que debe incluir un protocolo familiar:



Figura 4: Procedimiento del protocolo familiar, elaboración propia.

4.4. Órganos de Gobierno

El procedimiento anterior es fundamental para que la continuidad de la empresa familiar, ya que el hecho de tener el protocolo estructurado y bien definido protegerá a la misma de las relaciones internas (familia – empresa), puesto que, según avanzan las generaciones, nacen diversos conflictos de interés, como, por ejemplo, con las situaciones de nepotismo, con el reparto de dividendos o con las remuneraciones, entre otros, lo que puede llevar al declive familiar, y, en consecuencia, dentro de la organización.

Apoyándonos en Dr. Santiago Dodero, podemos señalar a los siguientes órganos de gobierno como los responsables de organizar esta interacción en Grupo Lobe:

- Consejo de Familia: pasará a desempeñar una función esencial, debe gestionar, negociar y actualizar el protocolo familiar, formará a los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones en relación con la empresa, seleccionarán los miembros que conformen el consejo de administración, diseñará las políticas internas, los procedimientos para resolver los posibles conflictos entre los familiares, abarcando desde las remuneraciones hasta lo que ocurriría en caso de abandonar la empresa familiar, y, por último defenderá los derechos de los miembros de la familia, trabajen o no. Actualmente, Grupo Lobe no conforma un consejo familiar ya que las decisiones las toma el director general (fundador), si bien es cierto, que de cara a generaciones futuras este órgano puede ser de gran utilidad. En cuanto a estructura y composición del Consejo de Familia, los miembros son elegidos en la Junta Familiar. (I. Langsber) señalan que los miembros del consejo deberían ser elegidos en función de su capacidad para llevar a cabo las funciones.
- Asamblea familiar o Junta de Familia: es un órgano de gobierno de carácter informativo, el objetivo de esta Asamblea es crear un ambiente de debate dentro de la misma donde los propios familiares dialoguen sobre cuestiones relacionadas con el grado de compromiso con la empresa familiar y su conservación, sobre los valores básicos que caracterizan a la organización y cómo transmitirlos.

Huelga subrayar la importancia de la profesionalización de los familiares que trabajan dentro de la organización, pero, además, es necesario que se profesionalicen los sistemas de dirección relacionados con las decisiones sobre, entre otras cuestiones, asignación de recursos y promoción de los directivos y remuneración de estos. Los sistemas de dirección sirven como garantía de que en la empresa no se tomarán decisiones equivocadas.

Los órganos de gobierno más relevantes de una empresa son:

- Junta de accionistas: constituido por los socios, es el órgano soberano de la sociedad, los cuales deciden sobre la aprobación de las cuentas anuales, ampliaciones y reducciones de capital social, modificación de estatutos sociales, modificaciones estructurales, así como nombramiento o cese de administradores. Para mantener el control familiar es necesario incluir unos estatutos que cumplan con los acuerdos contenidos en el protocolo familiar, como por ejemplo, lo

relativo al control de acceso al órgano de administración o las restricciones a la transmisión de acciones y participaciones sociales, lo que permitirá exigir su cumplimiento no sólo frente a los socios de la empresa, sino también frente a terceros. La junta la forman los propietarios y los responsables de gestionar la empresa familiar, en el caso de Grupo Lobe, el fundador y los dos accionistas minoritarios se reúnen anualmente para evaluar el ejercicio anterior y aprobar las cuentas. Según (Dodero, 2002) se resolverán los asuntos relacionados con la estrategia adoptada.

- Consejo de administración: es el órgano ejecutivo que ostenta la representación orgánica de la sociedad y es el encargado de la gestión y administración. Asimismo, el consejo es el encargado de asegurar la sucesión de la alta dirección y su objetivo es que el valor de las acciones incremente respetando la ética y los contratos con sus proveedores, clientes y trabajadores. Por lo tanto se debe asegurar de que la empresa cumple con la función de supervisar la gestión, pero también con la de asegurar que el Director General y todo su equipo acatan los principios éticos y sociales que la familia que conforma Grupo Lobe quiere mantener.

Tal y como adelantábamos en el modelo de los círculos, y según establece (Dodero, 2002), los miembros pertenecientes al comité directivo pueden ser los siguientes:

- Familiares que trabajan en la empresa
- Familiares que no trabajan en la empresa
- No familiares que ocupan puestos en la dirección
- No familiares que trabajan como externos a la empresa

En el caso de Grupo Lobe el Consejo lo forma el administrador único (el fundador) y entre las actividades que se desarrollan según (Grabinsky, 1994), están, entre otras: establecer los objetivos, definir y aprobar políticas, fijar estrategias corporativas, afianzar y dar solidez a los proyectos de crecimiento empresarial, cuestionar decisiones y, por último, ayudar a gestionar una sucesión eficiente. De esta manera la idea de Grupo Lobe, una vez llegue el momento de que se produzca la sucesión, es que ambos hermanos formen parte del Consejo de Administración junto con los socios minoritarios y, si fuera

necesario, algún asesor externo con un punto de vista objetivo, ya que se considera un aspecto fundamental no solo para la familia sino para el futuro de la organización.

5. Conclusiones

Una vez concluido el trabajo, y viendo la sucesión en un momento cercano del tiempo, puesto que actual director general tiene pensado que sus hijos tomen las riendas de la organización, urge la necesidad de crear una barrera de protección frente a los stakeholders a la familia mediante un protocolo familiar. Ambos sucesores llevan tiempo trabajando en la empresa y, conocen el funcionamiento, la estrategia y la metodología de esta, no obstante, el fundador tiene una tarea más. Esto supondrá un cambio general, en la organización pues siempre que un líder abandona la organización y entra el nuevo sucesor, los directivos que antes contaban con la confianza del director general, ahora se tendrán que ganar la del sucesor, y el director general la de sus directivos. La toma de decisiones en la organización cambiará del fundador al sucesor elegido, que contara con la ayuda de un consejo de administración, caracterizado por las políticas consensuadas en el Consejo Familiar, donde también se determinará la manera de promocionar en dicha organización para los familiares que trabajen en ella. Con un Consejo Familiar y una Asamblea familiar donde se determine las funciones y tareas que cada familiar asumirá, de esta manera nos evitamos situaciones de favoritismos o nepotismos, nos evitaremos conflicto entre familiares ya que habrá un consejo para mediar entre ellos y nos evitaremos posibles bandazos del camino que debe seguir la organización. La elaboración del protocolo familiar consiste en varias fases por las que la familia pasará antes de firmarlo. Diagnóstico del protocolo; donde se evalúa a la familia para ser conocedores de los problemas que pueden llegar a tener entre ellos, como de sus manías. En segundo lugar, desarrollo del protocolo; el punto más crítico, llegar a establecer determinadas pautas, como la remuneración, la promoción dentro de la organización, las necesidades para entrar a trabajar en la organización, así como cualquier punto que los familiares quieran consensuar antes de generar problemas, y por último, la implantación; se llevará a cabo los puntos consensuados en el desarrollo dentro de la organización. Además, es necesario realizar una revisión de dicho protocolo para ser conocedores del grado de cumplimiento de los familiares.

Como contable y financiero, de lo aprendido años atrás, es que una empresa o en este caso una familia, no se puede olvidar de sus cuentas tanto fiscalmente, como

contablemente. Para controlar este asunto a nivel familiar deberían crear una oficina de familia, donde la base del éxito será la estrategia de inversión a futuro y su planificación, que consiste en una plataforma donde los miembros de la familia anotan sus gastos involucrados con la empresa familiar, viajes, inversiones, vehículos, etc., con la finalidad de tener todo bien documentado en caso de posibles escenarios. Estos deben de ser aprobados por el resto de los miembros, para que fiscalmente no perjudique sus cuentas.

Grupo Lobe se debe plantear, de cara a la futura sucesión, involucrar a un consultor externo puesto que la dirección de la organización pasará a manos de los hijos, con el objetivo de estar bien asesorados, contar con la experiencia e información, así como con una protección frente a los propios instintos.

El siguiente paso, una vez tenemos claro el protocolo a seguir, sería entrevistar a los socios o accionistas para averiguar lo que estarían dispuestos a firmar, puesto que se trataría de un documento vinculante.

6. Bibliografía

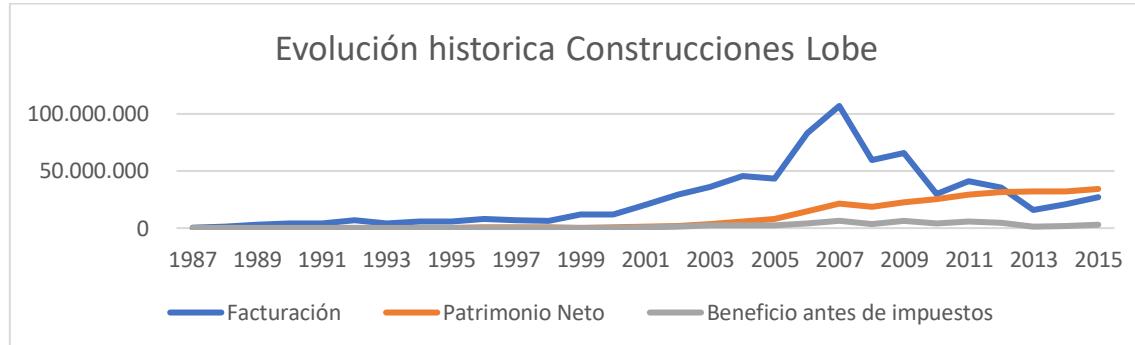
- Aragón, H. d. (8 de Marzo de 2017). El sector de la construcción vuelve a mover.
- Bond University, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. *SAGE Journals*.
- C. Aronoff, S. M. (2003). *Family Business Sucession: The Final Test of Greatness*.
- Chinner, A. (2004). *El protocolo familiar: Ambito y contenido*. Pamplona: IESE Business School.
- Cuesta, J. (2000). *Mecanismos juridicos para Garantizar la continuidad de la Empresa Familiar*. I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar.
- Davis, R. T. (1992). *On the goals of succesful family companies*. Family Business Review.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares existosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Dyer, W. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*.
- E. Gersik, I. L. (2003). Etapas y transiciones: gestión del cambio en la empresa familiar. *Family Firm Institute*.
- Feliu, K. G. (2014). *Governing the family enterprise: practices, performance, and reserach*. The Sage Handbook of Family Business.
- Fernández, J. .. (2000). *La empresa familiar*. Tirant lo Blanch.
- Gallo, J. W. (1992). *Protocolo familiar*. Pamplona: IESE Business School.
- Grabinsky, S. (1994). La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir. México.
- Hughes, J. E. (2017). *Complete Family Wealth*.
- I. Langsber, F. V. (s.f.). 2001. En *Estructuras de Gobierno en la Empresa Familiar tras diez años de experiencia*. Instituto de la Empresa Familiar.
- Laguarda, J. (2012). *Analisis sector construcción en España y tendencias globales*.
- Lansberg, I. (1 de Junio de 1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*.
- M. E. A. Maldonado, X. O. (2004). *La sucesion de poder en la empresa familiar*. Universidad de las Américas.
- Memorias anuales. (2018). Obtenido de www.grupolobe.com/innovacion/#memorias
- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (2020). Obtenido de Código Técnico de la Edificación: <https://codigotecnico.org/>
- Ormazabal, J. (2016). *Estrategias de creación de valor: crecimiento, innovación y competitividad en el negocio familiar*. Private Wealth Management Spain.

- Picón, I. (2018). *Cómo organizar y elegir a sus asesores*. Private Wealth Management Spain.
- Porter, M. (1979). *Análisis Porter de las cinco fuerzas*. Harvard.
- R. Tagiuri, J. D. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Cambridge MA: Harvard Business School.
- Red de Cátedras de la Empresa Familiar. (2016). Obtenido de Instituto de la empresa familiar: <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>
- Sabi Unizar. (2018). *Sabi.bvdinfo*. Obtenido de Informe Grupo Lobe: https://sabi.bvdinfo.com/version-202094/Report.serv?_CID=82&context=1MG7F1PF6LNVNZY&SeqNr=0
- Salas, J. M. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestón 2.000.
- Sanz, J. (2018). *La cooperación multigeneracional: un modelo de continuidad*. Private Wealth Management Spain.
- Schanker, J. A. (1996). Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy. *Family Business Review*.
- Sharma, P. (2004). *An overview of the field of family business studies: current and directions for future research*. *Family Business Review*.
- Téllez, J. (2018). *Retos de la continuidad del negocio familiar*. Private Wealth Management Spain.
- Ward, J. (1997). *Growing the family business: Special challenges and best practices*. *Family Business Review*.

ANEXOS

ANEXO I: EVOLUCIÓN HISTÓRICA CONSTRUCCIONES LOBE

Año	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Facturación	368.296	1.244.232	2.814.964	4.038.820	4.257.331	6.735.540	4.193.225	5.563.201	5.768.975
Patrimonio Neto	3.000	6.922	63.923	226.605	241.293	235.696	361.663	328.971	425.084
Beneficio antes de impuestos	3.917	70.006	49.400	14.668	5.597	125.967	32.692	106.961	40.121
Rentabilidad antes de impuestos	1,06%	5,63%	1,75%	0,36%	0,13%	1,87%	0,78%	1,92%	0,70%
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Facturación	7.933.724	6.654.591	6.354.901	12.176.343	12.121.251	20.111.837	29.469.401	36.098.582	45.851.629
Patrimonio Neto	457.286	539.153	650.357	304.315	697.159	1.063.032	1.855.426	3.340.782	5.537.812
Beneficio antes de impuestos	84.271	113.608	107.121	392.345	365.873	792.394	1.485.356	2.197.030	2.500.835
Rentabilidad antes de impuestos	1,06%	1,71%	1,69%	3,22%	3,02%	3,94%	5,04%	6,09%	5,45%
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Facturación	43.582.635	83.174.660	106.985.996	59.520.892	65.657.664	29.664.557	41.106.957	35.564.531	15.986.715
Patrimonio Neto	8.038.648	14.997.184	21.401.115	18.772.439	22.853.509	25.517.769	29.192.891	31.293.765	31.861.444
Beneficio antes de impuestos	2.207.720	4.116.841	6.403.930	3.441.718	6.355.361	4.330.844	5.777.896	4.427.742	1.567.679
Rentabilidad antes de impuestos	5,07%	4,95%	5,99%	5,78%	9,68%	14,60%	14,06%	12,45%	9,81%
	2014	2015							
Facturación	21.017.094	26.852.178							
Patrimonio Neto	32.028.869	34.306.517							
Beneficio antes de impuestos	1.707.036	3.162.021							
Rentabilidad antes de impuestos	8,12%	11,78%							



ANEXO II: RANKING DE EMPRESAS SECTOR CONSTRUCCIÓN

Filtros activos: Sector: Construcción de edificios residenciales Quitar filtro					Información ofrecida por 
Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
			Seleccionar 	Seleccionar 	
		> Buscar por nombre			
1	0 	GOA-INVEST SA	691.427.395	Coruña	Ver más
2	1 	CONSTRUCTORA SAN JOSE SA	517.311.000	Pontevedra	Ver más
3	1 	AVINTIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SL	468.792.271	Madrid	Ver más
4	0 	ALDESA CONSTRUCCIONES SA	362.436.000	Madrid	Ver más
5	0 	ACSA OBRAS E INFRAESTRUCTURAS SA	310.903.299	Barcelona	Ver más
6	1 	CONSTRUCCIONES AMENABAR SA	243.854.381	Gipuzkoa	Ver más
7	1 	CONSTRUCCIONES RUBAU SOCIEDAD ANONIMA	154.703.527	Gerona	Ver más
8	2 	CORPEDIFICACIONES SL	148.210.431	Barcelona	Ver más
9	0 	CONSTRUCCIONES ACR SA	105.741.435	Navarra	Ver más
10	3 	CONSTRUCCIONES SAN MARTIN SA	96.773.953	Navarra	Ver más
11	3 	ARPADA, SA	91.517.751	Madrid	Ver más
12	3 	CONSTRUCCIONES BONIFACIO SOLIS SL	87.896.889	Málaga	Ver más
13	1 	VOPI 4 SA	83.742.700	Barcelona	Ver más
14	3 	ECISA COMPAÑIA GENERAL DE CONSTRUCCIONES SA	72.669.920	Alicante	Ver más
15	1 	HIGH INNOVATION OBRAS Y SERVICIOS, SOCIEDAD LIMITADA.	72.490.934	Guadalajara	Ver más
16	4 	ALZA OBRAS Y SERVICIOS SL	69.181.000	Madrid	Ver más
17	5 	IDS CONSTRUCCION Y DESARROLLOS SOCIEDAD ANONIMA.	60.183.165	Sevilla	Ver más
18	1 	ETOSA OBRAS Y SERVICIOS BUILDING SL.	57.592.924	Murcia	Ver más
19	31 	VIA CELERE GESTION DE PROYECTOS SL	57.591.000	Madrid	Ver más
20	20 	VIALTERRA INFRAESTRUCTURAS SOCIEDAD ANONIMA.	54.965.395	Jaén	Ver más
21	9 	CONSTRUCCIONES SUKIA ERAIKUNTZAK SL	54.745.116	Gipuzkoa	Ver más
22	(ND)	LANTANIA SA	53.022.536	Madrid	Ver más
23	23 	CONSTRUCTORA DEL CARDONER SA	49.548.209	Barcelona	Ver más
24	7 	ROGASA CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS SAU	48.559.859	Barcelona	Ver más
25	1 	CONSTRUCCIONES LOBE SA	48.132.148	Zaragoza	Ver más
26	1 	SERANCO SA	47.352.507	Toledo	Ver más
27	6 	HELIOPOL SA	46.180.201	Sevilla	Ver más