



ICADE

**GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: CÓMO  
AFRONTAR CON ÉXITO LA SUCESIÓN DE LAS  
GENERACIONES EN UNA EMPRESA FAMILIAR,  
TRABAJO FIN DE GRADO**

Autor: María Victoria Junceda Cosmen

Tutora: María Rosa Aquerreta Ferraz

MADRID | Marzo 2023

## **RESUMEN**

Las empresas familiares han estado presentes en el escenario internacional desde hace siglos, pero a diferencia de los negocios tradicionales – entendiendo a estos como negocios en los que “la propiedad o la dirección de la empresa no se encuentran necesariamente en manos de una familia que tiene vocación de continuidad” (Barroso et al., 2014) – las empresas familiares a menudo no funcionan como las organizaciones no familiares que conocemos. La Empresa Familiar es un organismo único, en el cual “el negocio y la familia son dos instituciones sociales distintas con objetivos propios” (Barroso et al., 2014), pero pese a tener aspectos positivos, este modelo a menudo puede ocasionar problemas. Disputas o conflictos – fundados en sentimientos o intereses personales y familiares – pueden hacer que la actividad empresarial se aleje de sus objetivos principales y se vea impactada negativamente por sus propios miembros, y por ello, muchas empresas familiares no logran llegar de manera exitosa a la 3ª generación.

Numerosas empresas familiares, para evitar este tipo de conflictos, introducen mecanismos que buscan evitar que aquello que ocurra en el espacio familiar no llegue a impactar de manera negativa a la empresa. Un consejo asesor o un protocolo familiar, entre otros, son herramientas que numerosas compañías utilizan para asegurarse que sus miembros siguen una serie de normas y cumplen una serie de requisitos que asegurarán el correcto funcionamiento de la compañía. A pesar de que los miembros tengan una buena relación y coincidan en decisiones, tener estos mecanismos preventivos logrará la continuidad de la empresa.

Por ello, este estudio busca identificar y analizar estas herramientas, además de numerosas otras, que consiguen que la empresa familiar perdure en el tiempo, al mismo tiempo que mantiene su éxito y rentabilidad.

**PALABRAS CLAVE:** empresa, familia, dirección, continuidad, sucesión, mecanismos, generación, rentabilidad.

## **ABSTRACT**

Family businesses have been around on the international stage for centuries, but unlike traditional businesses - understanding these as businesses in which "the ownership or management of the company is not necessarily in the hands of a family that has a vocation of continuity" (Barroso et al., 2014) - family businesses often do not function like the non-family organizations we know. The family business is a unique organism, in which "the business and the family are two distinct social institutions with their own objectives" (Barroso et al., 2014), but despite having positive aspects, this model can often cause problems. Disputes or conflicts - based on personal and family feelings or interests - can cause the business activity to move away from its main objectives and be negatively impacted by its own members, which is why many family businesses do not make it successfully to the 3<sup>rd</sup> generation.

In order to avoid this type of conflict, many family businesses introduce mechanisms that seek to prevent what happens in the family sphere from having a negative impact on the company. An advisory board or a family protocol, among others, are tools that many companies use to ensure that their members follow a series of rules and comply with a series of requirements that will ensure the correct functioning of the company. Even if the members have a good relationship and agree on decisions, having these preventive mechanisms in place will ensure the continuity of the company.

For this reason, this study seeks to identify and analyze these tools, in addition to numerous others, which ensure that the family business lasts over time, while maintaining its success and profitability.

**KEY WORDS:** business, family, management, continuity, succession, mechanisms, generation, profitability.

## Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Justificación</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Objetivos</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Metodología</b>	<b>7</b>
<b>1.4. Estructura</b>	<b>7</b>
<b>2. Qué es la Empresa Familiar</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Historia: la familia, la primera empresa</b>	<b>8</b>
<b>2.2. La Empresa Familiar: definición, características y tipología</b>	<b>9</b>
<b>2.3. La Empresa Familiar: objetivos, principios y valores</b>	<b>13</b>
<b>2.4. La Empresa Familiar: aportación y contribución a la economía</b>	<b>15</b>
<b>2.5. La Empresa Familiar: funcionamiento y mecanismos</b>	<b>16</b>
<b>2.5.1. El Consejo de Administración</b>	<b>18</b>
<b>2.5.2. El Gobierno Familiar</b>	<b>23</b>
<b>2.5.2.1. Asamblea Familiar</b>	<b>24</b>
<b>2.5.2.2. Consejo Familiar</b>	<b>24</b>
<b>2.5.3. La Junta General de Accionistas</b>	<b>27</b>
<b>3. La sucesión</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Qué es, objetivos, proceso</b>	<b>28</b>
<b>3.1.1. El reparto de la propiedad en la sucesión de la Empresa Familiar</b>	<b>32</b>
<b>3.1.2. El reparto de la gestión en la sucesión de la Empresa Familiar</b>	<b>33</b>
<b>3.2. Por qué fallan las sucesiones</b>	<b>35</b>
<b>3.3. Por qué funcionan las sucesiones</b>	<b>40</b>
<b>4. Análisis de factores de éxito</b>	<b>44</b>
<b>5. Conclusión</b>	<b>46</b>
<b>6. Bibliografía</b>	<b>48</b>

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación**

Las empresas familiares forman parte del tejido empresarial de decenas de países, pero a menudo no son consideradas como grandes aportadoras de riqueza dado que se desconoce su contribución a la economía y a la sociedad. Sin embargo, un estudio realizado por PwC demuestra que las empresas familiares contribuyen a más de la mitad del PIB mundial, además de crear más de dos tercios del empleo mundial (PwC Family Business Survey, 2021). De ahí la elección de este tema, pues lograr la continuidad de este tipo de organizaciones no solo es positivo para la familia, sino para miles de personas ajenas a la familia, pero dependientes de la misma – además de para la economía de un país.

El traspaso de generación a generación de una empresa familiar suele crear conflictos, ya sea por motivos personales, situacionales o técnicos, que perjudican el correcto funcionamiento de la misma e impactan negativamente en sus resultados. Por ello, resulta crucial identificar aquellos mecanismos y elementos que aseguran o, en la mayor medida, posibilitan una sucesión simple y exitosa, para saber cómo y cuándo adoptarlos y evitar posibles problemas en lo referente a la continuidad de la empresa. Numerosas organizaciones y empresas, tales como el Instituto de la Empresa Familiar o el Consejo de la Unión Europea han escrito sobre este tipo de organizaciones, pero lo que se busca con este trabajo es centrarse más específicamente en el aspecto de la sucesión, en cómo conseguir que esta sea exitosa.

A raíz de esta necesidad descrita anteriormente, se ha decidido elegir este tema para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado. La sucesión no afecta a todas las empresas de la misma forma, sino que hay diferentes casuísticas en las que dicho fenómeno puede tener un impacto mayor o menor, y por ello estudiar cómo ocurre y cómo se puede evitar que vaya mal supone una necesidad, además de una ventaja competitiva para determinadas empresas.

El formar parte de una empresa familiar es para muchos un honor, además de una gran responsabilidad, y lo que uno más desea es que el legado familiar, además del esfuerzo iniciado por los antepasados, perviva. El formar parte de una gran saga empresarial – y

teniendo el fenómeno de la sucesión muy presente en el día a día – es lo que ha impulsado en gran parte este TFG, pues se busca investigar y dar una solución a este problema que en numerosas ocasiones es ignorado, y que, desde un punto de vista personal, supone clave para mi futuro y el de mi familia.

## **1.2. Objetivos**

Este trabajo tiene por objetivo responder a una pregunta principal: cómo podemos lograr una sucesión exitosa dentro de una empresa familiar. Este estudio pretende identificar aquellos elementos principales o factores que aseguran un cambio exitoso de generación a generación dentro de una empresa de este tipo, ya sean mecanismos, prácticas o acciones concretas. La identificación de dichos elementos permitirá analizar y entender el porqué determinadas empresas logran salir adelante y otras no, y nos proporcionará con los ingredientes necesarios para poder replicar esta receta en otras empresas.

El saber qué falla en una sucesión supone una necesidad que a menudo no es considerada como tal. Tener una sucesión bien planificada puede garantizar la continuidad de una buena empresa, del legado familiar y del bienestar de miles de personas, además de evitar la aparición de conflictos dentro del seno familiar y empresarial. El conocer los puntos débiles de este fenómeno y el por qué falla supone un factor de estabilidad y seguridad para una empresa, pues permite la elaboración de mecanismos de defensa y cohesión que protejan la unidad familiar y, sobre todo, empresarial, frente a conflictos que surjan como consecuencia de un relevo generacional. El tener estos elementos de fracaso identificados, además de las medidas de defensa contra los mismos, supone para la empresa familiar una gran ventaja competitiva, pues los mecanismos adoptados se podrán replicar en diferentes tipos de organizaciones, protegiendo y asegurando su futuro. Es crucial señalar que no para todas las empresas familiares tiene la misma relevancia la sucesión, pues en empresas que han llevado a cabo el proceso de institucionalización de sus órganos de administración, gestión y gobierno puede que no suponga tal reto como para tal vez una empresa con un único administrador y no tan profesionalizada.

Al mismo tiempo, identificar claramente en qué no se ha actuado con anticipación suficiente y diligencia, con el fin de recoger lecciones aprendidas que puedan ser

replicadas por otras empresas en situaciones similares supondrá para la economía de un país un gran soplo de aire fresco, pues su tejido empresarial se mantendrá latente y blindado ante estos problemas.

### **1.3. Metodología**

Para llevar a cabo este trabajo, se ha procedido, en primer lugar, con la recolección y análisis de numerosos estudios analíticos centrados en las empresas familiares, desarrollados por organismos e instituciones independientes (estos estudios se han localizado a través de las fuentes Google Académico y Research Gate). Es necesario destacar que para el desarrollo de estos estudios empíricos analizados se han utilizado tanto muestras aleatorias como selectivas, lo que permite que nuestro trabajo abarque un abanico mucho mayor de resultados. Esta metodología nos ha permitido profundizar en la razón de ser de las empresas familiares, en su funcionamiento y los distintos tipos que puede haber, al mismo tiempo que se logra entender desde dentro la estructura de estas empresas y el porqué de determinadas acciones que pueden tomar. Pese a contar con información cuantitativa, nuestro trabajo ha buscado centrarse en mayor medida en la dimensión cualitativa para poder realizar un estudio comparativo y cualitativo que nos permita identificar aquellos factores y cualidades que comparten aquellas empresas en las cuales las sucesiones hayan sido exitosas.

A su vez, para el desarrollo de este trabajo, se han entrevistado a individuos pertenecientes a empresas familiares y a consejeros independientes que participan en las mismas. Esto permite la recolección de información de primera mano que aporta datos objetivos y puntos de vista que pueden que no estén recogidos en estudios analíticos. La recolección de este tipo de información proporciona una dimensión más personal, de la cual se puede extraer mucha información que a menudo no se ve reflejada en estudios analíticos.

### **1.4. Estructura**

El trabajo se estructurará en tres partes principales. Se comenzará identificando qué es la Empresa Familiar, estudiando su historia, sus características y objetivos. Se procederá

también con un análisis de las tipologías de empresas familiares para poder conocer así los distintos tipos de mecanismos y gobiernos con los que cuentan.

En segundo lugar, el trabajo se centrará en el concepto concreto de sucesión (qué es, qué implica, etc.) y en los objetivos de dicho fenómeno, y se identificarán tanto las razones de éxito como de fracaso de las sucesiones. De esta forma, se logrará tener un entendimiento completo del concepto, además de poder identificar los puntos más relevantes para nuestro estudio. Conocer cómo funcionan y se producen las sucesiones nos permite tener una visión más acertada y precisa de este fenómeno, y podremos identificar sus puntos débiles y aquellos aspectos que suelen ocasionar mayor disputa o conflicto dentro de las empresas familiares. Una vez identificadas estas debilidades, será mucho más fácil saber qué medidas tomar para paliar o evitar estos retos.

Por último, para poder identificar los mecanismos y factores característicos de sucesiones exitosas, se procederá con un análisis y una comparación de empresas familiares de renombre que han sabido hacer frente a este fenómeno con éxito. De esta forma, se pueden identificar aquellos elementos que tienen en común todos estos casos – independientemente del tipo de empresa familiar del que se trate – y que son, en cierta medida, definitorios, de éxito.

## **2. Qué es la Empresa Familiar**

### **2.1. Historia: la familia, la primera empresa**

Poco hay escrito sobre la historia de la Empresa Familiar, si bien tenemos que volver la vista al neolítico, por lo menos, para afirmar que la primera empresa de la que se tiene constancia es el núcleo familiar. Una organización perfectamente coordinada con unos roles claramente establecidos que permitían, a través de la agricultura y la caza como medio de subsistencia y autoconsumo, cubrir las necesidades básicas y comerciar.

La evolución de las técnicas agrícolas y ganaderas aumentó las cosechas y trajo como consecuencia la introducción de nuevas tareas en el seno de las familias; gracias a estos avances, no todos los miembros de la familia tenían que dedicarse a trabajar la tierra y

cuidar las reses. Así, en este perfecto reparto de tareas, unos cazaban, otros araban, y otros se dedicaban a la artesanía, a la confección de herramientas, ropajes, etc.

Continuando con la evolución lógica de los tiempos, fueron surgiendo nuevas necesidades y el ser humano fue aprendiendo nuevos oficios; así hasta la aparición de la moneda, la cual trajo consigo el nacimiento “oficial” del comercio y el cobijo, por lo tanto, de muchas familias empresarias, algunas de ellas en continua actividad a día de hoy. Un claro ejemplo es la empresa Houshi Onsen, fundada en el año 718 y dedicada a la hostelería en Komatsu, que actualmente se encuentra con la 46ª generación al frente (Galán, 2014).

Si avanzamos un poco más en el tiempo y viajamos a Europa, también hallamos una larga trayectoria de antiguas empresas familiares, desde los mercaderes venecianos hasta las grandes familias viticultoras y cristaleras italianas o las dedicadas a la producción de papel fino en Francia. Es necesario hacer mención también a la familia más influyente de la historia, los Médici, un claro ejemplo de empresa familiar en el S. XV. Giovanni Médici fundó un negocio bancario que más adelante heredaron sus hijos, Cosme y Lorenzo de Médici, y de esta manera fueron expandiendo el negocio en sus múltiples disciplinas a lo largo de los siglos, de generación en generación.

## **2.2. La Empresa Familiar: definición, características y tipología**

Comenzaremos este apartado con el análisis de la definición de Empresa Familiar, una definición que, a lo largo de nuestra historia, ha tenido múltiples acepciones, fruto de la ausencia de fuentes oficiales de información sobre este tipo de empresas, de lo abstracto de su nacimiento exacto y de su frecuente confusión con las PYMES.

Es oportuno aclarar la diferencia existente entre PYMES y empresa familiar porque en numerosas ocasiones da lugar a confusión: si bien en las PYMES hay una limitación relativa al número de trabajadores, las empresas familiares no tienen este tope, abarcando desde los pequeños negocios de barrio hasta las grandes empresas con facturaciones y beneficios multimillonarios.

Entrando ya en materia, y atendiendo a distintas definiciones, podemos encontrar un significado de la empresa familiar muy amplio. Haciendo referencia al autor James E. Hughes en su obra *Family: The Compact Among Generations*, la familia empresaria es aquella que, más allá de los lazos genéticos, se mantiene unida por vínculos de afinidad. Así, el principio de afinidad, más que la relación de consanguinidad, debe ser la definición característica de una familia empresaria (Hughes, 2007). Atendiendo a la definición de la Real Academia Española, una Empresa Familiar es “una empresa, normalmente pequeña o de mediana dimensión, cuyo control pertenece a un mismo núcleo familiar” (RAE, 2022). El que fuera presidente del Instituto de Empresa Familiar, Javier Moll, se refiere a la Empresa Familiar como “el capitalismo con rostro humano”, “un bien social en auge a preservar” (Moll, 2015).

Tras todas estas acepciones, en el año 2008 las dos principales instituciones internacionales representativas de las empresas familiares – el Grupo Europeo de Empresas Familiares (EFB) y el Board del Family Business Network (FBN) – dieron una definición oficial de la Empresa Familiar que establece, a su vez, unas características determinadas:

“Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

- a) La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). En las empresas familiares no cotizadas el núcleo familiar debe de tener más del 50% de los derechos de voto, mientras que en las cotizadas este porcentaje debe de ser mayor al 25% (Sánchez, 2023).
- b) La mayoría de los votos pueden ser directa o indirecta.
- c) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.”

Como se puede observar, se trata de una definición que se contrapone a la RAE en cuanto a la importancia del tamaño, pero ambas son coincidentes en cuanto se refiere al dominio

de la empresa por un núcleo familiar.

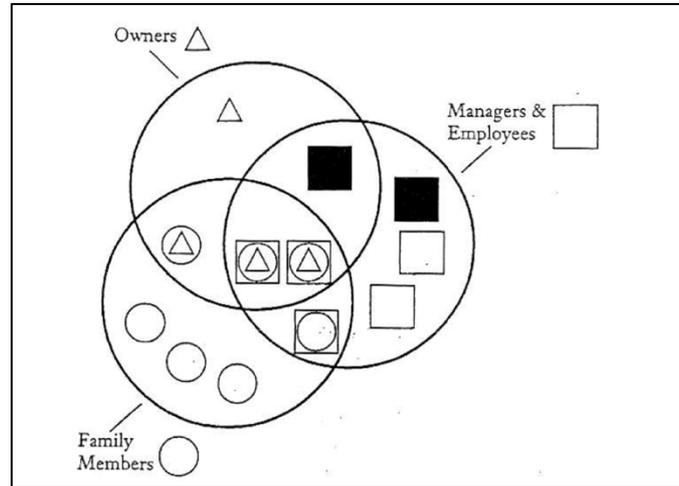
Pero una Empresa Familiar va más allá de esta conceptualización definitoria, pues lo que hace que una empresa sea verdaderamente familiar es la existencia de una “continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia” (IEF, 2023).

Completando esta definición, y de cara a estructurar la tipología de la Empresa Familiar, Tomás Guillén Gorbe, con ayuda de Alejandro Escribá-Esteve, hace referencia en su tesis doctoral al modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri, que definen el sistema de las empresas familiares:

- El primer círculo es el de la propiedad, que hace relación a la propiedad en sí, a la propiedad de la familia sobre las participaciones o las acciones de la empresa que generan una serie de derechos y obligaciones sobre la propia empresa y sobre los miembros.
- El segundo círculo es el de la familia, que se refiere a cómo afectan al negocio las relaciones familiares dentro de la empresa y fuera de ella. Dentro de este círculo están incluidos todas aquellas personas que forman parte del mismo grupo familiar.
- El tercer círculo es el de la empresa, es decir, incluye a todas aquellas personas que trabajan dentro de la empresa y que son responsables de sus resultados y objetivos, además de percibir un beneficio económico de la misma (Escribá-Esteve et al., 2019).

Tabla 1.

*Representación del modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri.*



*Nota:* Modelo sacado de la Tesis Doctoral de Tomás Guillén Gorbe “Heterogeneidad en el Gobierno de la Familiar: Influencia en el comportamiento estratégico y en los resultados empresariales”.

Así pues, analizadas las características de estos tres círculos, se llega a la división de las Empresas Familiares en tres grandes bloques (Guillén et al., 2019), en las que su grado de evolución está estrechamente ligado a la estructura de su consejo de administración y a la evolución misma de la propia empresa familiar, centrada en la figura del CEO en la primera generación y avanzando hacia la profesionalización en las siguientes generaciones:

1. Empresas concéntricas, en las que solo existe una única familia propietaria y en las que el fundador o el CEO es la figura principal sobre la que gira todo lo demás y en las que actúan a la par la propiedad, la empresa y la familia. Esta tipología de empresas familiares no suele recurrir al uso de asesores externos y no tienen consejo de administración, pero sí un órgano de gobierno liderado por el fundador y en el que la presencia del resto de componentes de la familia es simbólica. La administración puede estar llevada a cabo por esta figura principal o por demás miembros de la familia, estableciendo de esta manera el órgano de administración de la empresa.
2. Empresas estructuradas, en las que ya existe un consejo de administración – integrado exclusivamente por los miembros de la familia propietaria – con un

tamaño más evolucionado que suele estar presidido por el CEO. Suelen ser empresas a las que ya se han incorporado las siguientes generaciones y la propiedad se mantiene en una única familia, y en las que comienza a haber contacto con asesores externos.

3. Empresas evolucionadas, las cuales cuentan con órganos de gobierno más profesionalizados con consejeros independientes, además de tratarse de unos consejos de administración de mayor tamaño en los que los miembros de la familia conforman una pequeña minoría, dando paso a la participación de otros socios.

### **2.3. La Empresa Familiar: objetivos, principios y valores**

El 44% de los fundadores de las empresas familiares se lanzan a la aventura en base al espíritu emprendedor que existió siempre en la familia; el 25% carece de espíritu emprendedor, pero se arriesga de igual modo; el 23% lo hace fruto de la experiencia profesional que adquirió en otras empresas; un 5% por la educación que recibió de sus padres; y un 3% por la formación universitaria o escolar y las ayudas de las administraciones públicas (Congreso Nacional de la Empresa Familiar, 2009).

Estos datos son bastante reveladores si atendemos a los objetivos, principios y valores sobre los que se asientan las empresas familiares. Podemos decir que las empresas familiares se caracterizan por compartir unos valores, unos principios y una cultura que constituyen parte de su ADN, tal y como explica el Instituto de Empresa Familiar: “los valores de las empresas familiares son la consecuencia de la gestión de un patrimonio propio, con un objetivo último que es el legado y siempre con la dimensión humana como elemento de unión” (IEF, 2023).

Atendiendo a los valores que detalla el Instituto de Empresa, nos encontramos con los siguientes (IEF, 2023):

- Estabilidad y confianza: la base de toda relación familiar es la confianza. Es un ingrediente fundamental para conseguir esa estabilidad tan necesaria para la empresa.

- Prudencia y austeridad: las empresas familiares ponen en riesgo su patrimonio propio, por lo que la conciencia del riesgo y la austeridad es una seña de identidad de estas empresas.
- Compromiso: con las nuevas generaciones, con el empleo, el territorio, la sostenibilidad y el Estado de bienestar.
- Cultura emprendedora: detrás de cada empresa hay un emprendedor, desde el fundador hasta las generaciones sucesivas que emprenden constantemente para transformar la empresa, mejorarla, asumir riesgos, etc.
- Cultura de esfuerzo: la familia implica sacrificio, generosidad, disciplina, respeto y responsabilidad de velar por el bien común del grupo.
- Responsabilidad social: cada vez son más las empresas que trabajan por ser socialmente responsables y cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Si profundizamos un poco más en los valores de la Empresa Familiar, nos encontramos con la enumeración que hace Pablo Álvarez de Linera (2020):

- Honestidad: entendida por las familias empresarias como la forma de vivir de forma congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, aplicando reglas de justicia y dando a cada uno lo que es debido.
- Sobriedad: administrar el tiempo y los recursos, moderando gustos y caprichos. Como bien dice Álvarez de Linera, “el ahorro es a las personas, lo que la austeridad a los negocios: un valor fundamental” (Álvarez de Linera, 2020).
- Responsabilidad: cuidar, mantener y respetar los valores heredados de la familia y promoverlos para que puedan pasar de generación en generación. Cumplir con el deber es una responsabilidad, y vivir la cultura del esfuerzo y del trabajo es un elemento fundamental para forjar la personalidad y madurez en la familia empresaria.
- Disciplina: estrechamente relacionado con el anterior y se refiere a la disciplina de cumplir con las obligaciones, muy necesaria para promover la personalidad de los miembros de la familia empresaria de carácter, orden y eficacia, proyectando una imagen de seguridad, responsabilidad y confianza.
- Lealtad: los miembros de una familia empresaria deben ser leales con todos aquellos que les han ayudado.

- Sencillez: siguiendo la definición de Álvarez de Linera, “la persona sencilla es única, sin adornos, ni artificio. No le hace falta mostrar en público sus posesiones y cualidades porque son evidentes y naturales. La sencillez enseña a saber quién es cada miembro de la familia empresaria y lo que cada uno puede llegar a ser” (Álvarez de Linera, 2020).
- Humildad: saber escuchar y tomar en cuenta los consejos de la experiencia de los demás.
- Confianza: un miembro de la familia se gana la confianza de los demás cuando cumple con las obligaciones de manera responsable, tanto en la familia como en la empresa, y ayuda con su consejo y trabajo.
- Agradecimiento: por el trabajo y entrega de los empleados, por la oportunidad de trabajar en una empresa familiar, por el legado de los antepasados, etc.
- Respeto: es la base de la convivencia en sociedad. Aplicado a la Empresa Familiar, se traduce en el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de cada uno de los miembros. “Es recordar que las generaciones anteriores de la familia empresaria son, por encima de todo, personas que han dado la vida a las generaciones siguientes, y después son los depositarios y transmisores del legado empresarial” (Álvarez de Linera, 2020).
- Orden: establecer prioridades, dándole a cada cosa su importancia y su lugar.

#### **2.4. La Empresa familiar: aportación y contribución a la economía**

Las empresas familiares contribuyen en gran medida al PIB de los países, pese a menudo ser consideradas empresas de menor tamaño y poder. España es el país europeo con mayor presencia de este tipo de organizaciones, las cuales representan el 57,1% del Valor Añadido Bruto<sup>1</sup> en nuestro país (IEF, 2020), además del 43% de la recaudación total de la Seguridad Social y el 60% de la recaudación por el Impuesto de sociedades (IEF, 2017). Este tipo de organizaciones constituyen un pilar fundamental de nuestra economía pues no solo aportan riqueza económica, sino que representan y fomentan una serie de valores y principios, al mismo tiempo que “desarrollan buenas prácticas sociales que aseguran el

---

<sup>1</sup> Valor Añadido Bruto: PIB menos los impuestos indirectos que gravan las operaciones de producción

bienestar social y económico” (IEF, 2023).

En nuestro país, 67% del empleo es generado por las empresas familiares (IEF, 2020). Son las organizaciones que mayor empleo generan por millón de euros facturados, y dados los valores y principios que las caracterizan, este tipo de empresas ofrecen una mayor estabilidad laboral y un mejor bienestar social. Centrándonos en la situación actual, donde la tasa de paro se encuentra en un 12,87% – 0,2 puntos por encima del último trimestre – este tipo de empresas suponen una fuente de empleo estable que es muy atractivo no solo para nuestra economía, sino para la vida de miles de personas (INE, 2023), y por ello es muy importante que se dé relevancia a este tipo de organizaciones. En relación con la sostenibilidad, concepto muy importante en la actualidad, las empresas familiares también desempeñan un rol muy relevante. España se encuentra en el puesto 16º de entre 163 países en relación con la consecución de los de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (De la Cruz, 2023), posición que demuestra su compromiso con la sostenibilidad y los nuevos retos que se presentan ante nosotros. Y en este sentido, las empresas familiares juegan de nuevo un papel muy importante: desde el estallido de la pandemia en 2020, este tipo de empresas han recurrido en gran medida a la sostenibilidad e innovación como motor de crecimiento y rentabilidad (Tortosa, 2022). Como bien indica la firma KPMG,

“Las empresas familiares cuentan con una ventaja clara ante el reto de la transformación sostenible y el compromiso social gracias a sus valores intrínsecos: la vocación a largo plazo y el compromiso con la sociedad y el medio en el que operan” (KPMG, 2023).

Es decir, el esfuerzo que generan este tipo de empresas en relación con la sostenibilidad ayuda al país en su conjunto, tanto en reducir las emisiones como en mejorar nuestra imagen frente al exterior.

## **2.5. La Empresa Familiar: funcionamiento y mecanismos**

Cuando hablamos de Empresa Familiar nos encontramos ante dos realidades que, por la buena marcha del negocio, deben permanecer separadas y con unos ámbitos de actuación

y de gobierno claramente delimitados.

Por un lado, nos encontramos con la parte económica, de gestión y administración de la propia empresa; y, por otro lado, nos encontramos con la parte familiar, esa parte que es necesario regular a la perfección para que las emociones y sentimientos personales no afecten al progreso y a la evolución de la Empresa Familiar, favoreciendo siempre la objetividad en la toma de decisiones.

El funcionamiento de una Empresa Familiar es variable, es decir, no hay un criterio estandarizado aplicable a todas y cada una de las empresas familiares que conforman más del 88% del tejido empresarial de nuestro país (IEF, 2020). Cada Empresa Familiar es un mundo, con sus modelos de administración, sus modelos de gestión, sus tiempos... Como bien indica la economista María José Morán, “para resolver uno de los talones de Aquiles de las empresas familiares, hay unanimidad: no hay un modelo único, cada una tiene que encontrar sus propias soluciones” (Morán, 2023). Lo que sí está claro y es común a todas ellas es que cuanto más institucionalizada estén y más altos sean sus niveles de profesionalización en sus órganos de gobierno y en sus mandos de responsabilidad, mayor será el éxito de la Empresa Familiar. Por ello es necesario destacar y señalar que la sucesión no supone para todas las empresas un reto: en una empresa con un Consejo de Administración bien establecido, un Consejo de Familia y unos altos niveles de profesionalización, la sucesión no será el reto principal, sino que serán otros aspectos, tales como el crecimiento o la innovación.

Sin embargo, en España, el tejido de empresas familiares está formado por empresas de pequeño y mediano tamaño donde la sucesión es un elemento crítico. En nuestro país, un 82,8% del total de empresas corresponde a empresas familiares, y un 84,1% de ellas cuenta con menos de 10 empleados (INE, 2008), lo que refuerza lo dicho anteriormente. En este tipo de empresas el mayor reto es la sucesión y la profesionalización, pues el saber a quién dejar el testigo de la empresa supone un verdadero rompecabezas (en la gran mayoría de ocasiones).

En España, únicamente un 45,7% de empresas familiares logran llegar a segunda generación, y un 44,2 % de estas logra llegar a tercera, mientras que el porcentaje de empresas que llegan a cuarta se sitúa en un 2,6% (El Dia, 2020). El promedio de vida de

las Empresas Familiares se sitúa en 33 años (entre 2ª y 3ª generación) (IEF, s.f.) y aquellas empresas que han logrado llegar a más generaciones cuentan con elementos que han asegurado un relevo estable y seguro (ya sean elementos más o menos profesionalizados) (Morán, 2023). Siguiendo en esta línea, un estudio llevado a cabo por Jordi Tarragona entre más de 100 empresas nos muestra la falta de preparación que existe en relación con las generaciones y la sucesión:

“El 78% [de empresas familiares] no tiene ni una fecha planificada, ni jubilación... Curiosamente, el 56% de estas son de segunda generación. En el caso de primera generación, el fundador es más comprensible, pero en las de segunda generación la empresa familiar tipo pequeño-mediano no tiene fijada ni fecha de salida, lo que refleja las dificultades en las que se ven inmersas llegado ese momento” (Tarragona, 2019).

Por ello, es esencial tratar este tema, además de profesionalizar y dotar a la empresa de mecanismos para hacer frente a la sucesión. Por ello, hablaremos a continuación de la existencia de tres figuras esenciales para el buen gobierno de las empresas familiares (Quintana, 2012): el Consejo de Administración, el Consejo o Gobierno Familiar y la Junta General de Accionistas.

### **2.5.1. El Consejo de Administración**

Existen diferentes tipos de administración que varían en función del tamaño y la actividad de la empresa:

1. La llevada a cargo por el fundador o sucesor de manera individual. Se trata de un administrador único.
2. La encargada a asesores: abogados, fiscales, financieros, etc. Normalmente son profesionales de confianza, fruto de la antigüedad de prestación de sus propios servicios. Se trata o bien de un administrador único que se acompaña de un equipo asesor o de un grupo de administradores solidarios o mancomunados.

3. La de los Consejos de Administración, la forma de administración más recomendada cuando la Empresa Familiar adquiere un tamaño considerable y requiere de una estructura más profesionalizada.

El Consejo de Administración es clave para conseguir un buen gobierno: en torno a él gira todo lo demás, y a través de él se establece la identidad de la empresa, la línea de negocio y el futuro de la compañía. Desde este órgano se trazan los planes estratégicos y se vigila que la dirección los cumpla. El establecimiento de un Consejo de Administración en una empresa familiar es crucial cuando esta comienza a crecer “para gestionar los riesgos y cubrir las necesidades e intereses de todos los familiares, tanto de los que son gestores como de los propietarios y de los que no forman parte del día a día de la empresa” (Arrate, 2019). Por ello, el Consejo debe de estar integrado por profesionales, consejeros y asesores independientes y externos a la compañía.

Las funciones del Consejo de Administración son fundamentalmente de supervisión y control, pues este órgano debe de ir orientando la estrategia de la empresa, controlando la gestión del equipo directivo y haciendo de enlace entre los accionistas y el Consejo Familiar. El Consejo de administración debe enfocar sus esfuerzos en garantizar la sostenibilidad y viabilidad a largo plazo de la empresa, resguardando los intereses generales de la sociedad y asegurando la continuidad de la participación de los miembros de la familia en las próximas generaciones. Asimismo, es esencial que proteja los valores y la cultura de la organización y que trabaje en conjunto con los gestores para alinear sus acciones con los intereses tanto de la familia como de los demás inversores (Quintana, 2012). Como bien indica José Luis Martínez Andreo, abogado especializado en derecho mercantil societario, “el Consejo de Administración de la empresa familiar ha de procurar una gestión, eficaz, rentable y de crecimiento sostenido que permita la subsistencia y el mantenimiento de valor social y patrimonial de la empresa familiar” (Martínez, s.f.). Es decir, debe de ofrecer una visión y voz independiente que a menudo no es posible que la familia aporte dado su vínculo sentimental. Entre todas estas funciones, el Consejo debe, además, analizar de forma específica el presupuesto, garantizar el cumplimiento del mismo y controlar los estados financieros.

Entre las competencias indelegables del Consejo de Administración se encuentran las relativas a las estrategias generales de la empresa: apoyo a los órganos de gobierno

familiar, fomentar la buena relación entre la familia, la propiedad y la empresa; la política de dividendos; nombramientos y ceses de los miembros del Consejo; control de los directivos; auditorías internas y externas; políticas de comunicación con los accionistas; retribución, nombramiento y destitución de los altos directivos; cuentas anuales; aprobación de inversiones o desinversiones, etc. (Quintana, 2012).

Si hay algo realmente importante, y que es la base sobre la que se sostiene la idiosincrasia de la Empresa Familiar, es la sucesión y la voluntad de las generaciones de dar continuidad a la empresa: constantemente se escucha en los congresos y fórums que el objetivo principal es legar la empresa a la siguiente generación. Por eso, una de las tareas fundamentales del Consejo es preparar a las siguientes generaciones, formarles, asesóralos, arroparles ... Además, estos nuevos miembros podrán asistir a las reuniones del Consejo sin voz y sin voto, si así lo aprueba el propio Consejo, con el objetivo de ampliar sus conocimientos y preparación (Quintana, 2012).

En los procesos de gobierno del Consejo de Administración, éstos deben contar con la información necesaria para poder tomar las decisiones con criterio y siempre en beneficio de la empresa familiar: información sobre los mercados, la satisfacción de clientes, los productos, etc. De esta forma se aseguran de que pueden participar de forma activa en las reuniones, proponiendo políticas estratégicas o posicionándose en la toma de decisiones.

La asistencia de los consejeros a las reuniones del Consejo de Administración debe ser personal y presencial – excepcionalmente podrán delegar en otro consejero siempre y cuando se extienda representación – además de quedar claras las indicaciones para la toma de decisiones. En cuanto a la periodicidad de sus reuniones, ésta debe ser adecuada a la Empresa Familiar, aunque no hay nada estandarizado. Según el Instituto de Empresa Familiar (Quintana, 2012), en la mayoría de las grandes empresas familiares el Consejo se reúne entre nueve y diez veces al año, a no ser que existan situaciones excepcionales como pueden ser fusiones, crisis o cambios significativos, en cuyo caso el Consejo se puede llegar a reunir con periodicidad quincenal. Sin embargo, cuando la Empresa Familiar es de menor tamaño, el Consejo se suele reunir con menor frecuencia, pero esta peculiaridad no debería llevar en ningún caso a dilatarlo tanto en el tiempo que solo se reúnan, por ejemplo, una vez al año. Tanto para las empresas de gran tamaño como para las de menor tamaño, es aconsejable convocar al Consejo, al menos una vez

al año, solo para tratar la llevanza del plan estratégico.

Todo consejo debe tener un reglamento que regule su propio funcionamiento: estructura, composición, tamaño, nombramiento y funciones del presidente y del secretario, procesos de gobierno, sistema de nombramiento, reelección o cese de consejeros y su retribución, así como sus deberes (diligencia, lealtad y fidelidad hacia la compañía), funciones y competencias.

Es importante analizar la estructura del Consejo de Administración para identificar las figuras con las que nos podemos encontrar:

- **Presidente del Consejo:** vela por el buen funcionamiento del Consejo para que se cumplan sus funciones, competencias y reuniones. Debe esforzarse por que todas las decisiones sean fruto del consenso, manteniendo reuniones previas a los consejos con sus miembros, incluido con el presidente del Consejo de Familia. En muchas ocasiones, ambas presidencias recaen sobre la misma persona. De todas maneras, se debe velar también por que no existan dos presidentes, uno nominativo y otro que ejerza en la sombra. El presidente del Consejo debe establecer el orden del día, velar porque las actas se firmen y, además, debe ser un miembro ejemplar y consentir que su propia labor sea evaluada. El presidente del Consejo puede compaginar este cargo con el de primer directivo de la empresa.
- **Secretario del Consejo:** vela por la legalidad formal y material del Consejo, de ahí que se requiera que esta figura conozca la legalidad a la perfección.
- **Comisiones del Consejo:** su creación es voluntaria porque en realidad, solo las empresas que cotizan en bolsa están obligadas a establecer comisiones en sus consejos. Las comisiones se crean para que la empresa gane en eficiencia, eficacia y objetividad. Sirven para asesorar sobre las materias que les han sido otorgadas para su estudio y análisis, pero no nos olvidemos que las decisiones las adopta el Consejo con el visto bueno de la Junta General de Accionistas (en ciertos casos, y según qué tipo de decisiones, es la Junta quien debe aprobarlas) (Quintana, 2012).

Merece especial atención el estudio de la figura de los consejeros, pues estos pueden ser:

- Ejecutivos, con funciones directivas en la sociedad.
- Dominicales, no tienen funciones directivas y son propuestos por los accionistas con acciones suficientes para poder tener representantes en el consejo (cada empresa define este % en estatutos).
- Independientes, son profesionales de reconocido prestigio que participan en los consejos aportando su experiencia desde la imparcialidad y objetividad. Deben ser completamente independientes, no tener vínculos familiares con los componentes de la empresa ni intereses comerciales con la misma (Plaza, 2022).

Como Javier Quintana bien explica,

“Uno de los grandes debates que existe dentro del mundo de la empresa familiar es la conveniencia o no de que los directivos sean a su vez miembros del Consejo de Administración. Algunas empresas consideran que lo adecuado es que el Consejo cuente con una amplia mayoría de consejeros dominicales, pues de esta forma se garantiza su función supervisora y de control de la dirección de la empresa. Sin embargo, otras compañías optan por una presencia amplia de consejeros ejecutivos con el objeto de garantizar que el Consejo está formado por personas que conocen bien la empresa. Cualquiera de estas dos tendencias es válida, pues cada empresa debe elegir la forma que mejor se adapte a su cultura, teniendo en cuenta que nunca una persona puede ser consejero y ejecutivo de la empresa si a su vez está jerárquicamente por debajo de otro directivo, porque crean distorsiones en la cadena de mando” (Quintana, 2012).

El tamaño del consejo debe de ser acorde a la empresa en cuestión, siempre buscando la participación de miembros no familiares e independientes. Sin embargo, no existe un consenso acerca del número exacto que debe de tener el mismo, aunque sí que existe un consenso acerca de que tiene que tener un tamaño proporcional al tipo de empresa de la que se trata. Esta dimensión también es relevante para tratar de garantizar tanto la independencia de criterio de los miembros como los deberes de los mismos.

Entre los deberes de los consejeros se encuentra, en primer lugar, la independencia. El Consejo de Administración debe de ser un órgano independiente que goce de voz propia y no sea vea influenciado o manipulado por el Consejo Familiar o por motivos sentimentales. Además, el Consejo debe de prestar la lealtad, la fidelidad y la diligencia, entendiendo éstos como el deber de secreto, de evitar conflictos, de no desempeñar cargos en otras empresas generando conflicto de intereses, abstenerse de intervenir en votaciones que les afecten sobre nombramientos ceses y reelecciones, no utilizar la empresas para fines privados-personales, no abusar del poder ni de la situación, informar a la sociedad de las reclamaciones judiciales, administrativas o de cualquier otro tipo, o dedicar los esfuerzos necesarios para la buena marcha de la sociedad, entre otros. Estos deberes no se deben de entender como fidelidad a la familia en el sentido de ser un consejo de marionetas, sino como el deber de ofrecer lealtad y diligencia hacia el buen funcionamiento de la compañía, siempre ofreciendo una visión imparcial e implacable que no se vea afectada por las opiniones de los miembros de la familia. Es decir, el consejo debe de gozar de independencia de criterio, pues para eso mismo ha sido creado.

### **2.5.2. Gobierno Familiar**

Pasamos ahora a la parte familiar en la que hablaremos del Gobierno Familiar, muy necesario para materializar el papel de la familia en la empresa, diseñar una planificación patrimonial que establezca un nexo de compatibilidad entre las necesidades financieras de la familia y las de la empresa; preservar los valores y la cultura de la familia empresaria y evitar conflictos familiares o, en su caso, ayudar a solucionarlos.

Este Gobierno Familiar puede llevarse a cabo a través de mecanismos formales o informales – según las empresas van adquiriendo mayor tamaño, se van institucionalizando y profesionalizando – y es muy relevante en aras de conseguir unos pilares sólidos, eficaces y transparentes.

Encontramos pues, dos tipos de estructuras que rigen el gobierno familiar: por un lado, la Asamblea Familiar y, por otro lado, el Consejo Familiar.

### **2.5.2.1. La Asamblea Familiar**

Siguiendo la definición del Instituto de Empresa Familiar, la Asamblea Familiar es el órgano encargado de fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal que al menos debe darse una vez al año y debe servir como un foro de comunicación entre la familia y la empresa (Quintana, 2012). En otras palabras, “la asamblea familiar es foro de comunicación intrafamiliar, y en la misma hay que trabajar la unidad y la cohesión de la familia empresaria y su compromiso con la empresa familiar” (Tàpies, 2020). Se podría decir que no es un órgano ejecutivo per se, se trata de un órgano que reúne a todos los miembros de la familia que tienen alguna vinculación con la empresa.

Se encarga de trasladar la visión de la familia, de informar a los familiares sobre la marcha y el futuro de la empresa, de transmitir los criterios del Protocolo familiar, de fomentar la participación de todos los miembros de la familia para que tengan la oportunidad de expresar sus ideas y discrepancias, de proponer temas de discusión y proyectos familiares para que sean desarrollados por el Consejo de Familia, y también de debatir sobre los trabajos que lleva a cabo este Consejo de Familia sobre el patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, liquidez, resolución de conflictos, etc. (Quintana, 2012).

Como bien indica María José Morán, es crucial “mantener contactos con la familia, aunque no estén en la propiedad: para gestionar los conflictos es importante establecer los foros de debate adecuados” (Morán, 2023).

### **2.5.2.2. El Consejo Familiar**

Mientras que la Asamblea Familiar se puede definir como el órgano encargado de fomentar la cohesión y unidad e incluye la totalidad de los miembros de dicha familia, el Consejo de Familia se podría definir como el órgano representativo de la misma, orientado a garantizar una mayor eficiencia en su gestión y a facilitar las relaciones con el entorno de la empresa (Corona, 2019). El consejo toma decisiones, mientras que la asamblea se basa más en la discusión, el diálogo, la escucha, etc.

El Consejo se asegura, entre otras cosas, de que las normas del Protocolo Familiar se cumplan, además de tomar decisiones estratégicas que afectan tanto a la empresa como a la familia, las cuales se comunican al Consejo de Administración. Cuando el Consejo de Administración tenga previsto tomar grandes decisiones que requieran grandes desembolsos o endeudamientos, el Consejo Familiar debe trasladar siempre al de Administración las opiniones de la familia.

Es Consejo Familiar es el encargado de velar por el consenso, los valores y el sentimiento de pertenencia, además de promover la convivencia familiar, organizando actividades y celebraciones de familia, representándola en actos sociales, políticos, institucionales o económicos ...

Es importante dejar clara la distinción entre la Asamblea y el Consejo. Como indica la Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares, “los familiares [deben de] ser conscientes de que, si no son directivos, jamás deben intervenir en la gestión; es decir, si no pertenecen al consejo, no pueden participar en sus deliberaciones sobre la estrategia de la compañía y su principal obligación con la empresa familiar consiste en convertirse en buenos accionistas” (Quintana, 2012). En la mayoría de casos de empresas familiares, los miembros de la Asamblea Familiar suelen ser los mismos que los del Consejo Familiar, pero en determinadas ocasiones, por razones de tamaño o de trayectoria profesional, puede haber miembros que formen parte de la Asamblea, pero no del Consejo.

Otra función muy relevante del Consejo Familiar, que para muchos es considerada uno de los pilares más importantes para asegurar el éxito de la empresa familiar, es la elaboración y actualización del Protocolo Familiar. El Protocolo es de un documento en el que la familia deja por escrito los temas sobre los que considera necesario tener una reglamentación consensuada en relación con la empresa y la familia. Se trata de un código de conducta que regula las relaciones profesionales y económicas entre los miembros de la familia y la empresa con un objetivo central: garantizar la sucesión generacional de la Empresa Familiar.

El Protocolo Familiar es la herramienta prioritaria para regular la implicación de la familia en el negocio, y para que los acuerdos que se formalicen en él sean

verdaderamente eficaces, debe reflejar no solo la regulación de aspectos concretos, sino también los valores de la familia, la misión de la empresa, el genograma familiar, la descripción de los órganos de la empresa, los criterios para la incorporación de accionistas, las normas laborales a aplicar para los miembros de la familia, su retribución, el reparto de dividendos, las posibles limitaciones o penalizaciones, la posición de la familia respecto a determinados procesos que van desde la entrada de socios no familiares hasta la internacionalización de la empresa, la organización de eventos familiares y acuerdo de capitulaciones matrimoniales, etc. (Quintana, 2012). Este documento debe de ser capaz de establecer las reglas del juego en relación a la familia y de transmitir la filosofía del negocio familiar para evitar o solucionar tensiones que se puedan llegar a dar en el seno familiar.

El Protocolo debe ser fruto del consenso familiar y objeto de una profunda reflexión que ha de contar con máxima implicación de la familia y de la empresa. El resultado es un documento escrito firmado por todos los accionistas de la familia ante notario (preferiblemente) e inscrito en el registro mercantil.

Uno de los momentos que más tensión genera en una Empresa Familiar es la incorporación de familiares o políticos a la empresa. Se entiende que puede trabajar en la empresa cualquier miembro de la familia accionista que tenga una formación superior, solo accionistas con un nivel alto de formación cuyo futuro se oriente a ser accionistas mayoritarios o un miembro de cada rama de la familia con niveles de formación altos (LEF, 2009).

Los Consejos de Familia suelen tener unas prácticas habituales, tales como establecer una edad mínima para formar parte del mismo, tener un vínculo familiar o la condición de accionista o cónyuge de accionista, además de elegir como presidente a un accionista que tenga un nivel de experiencia profesional especialmente elevado, y que posea a su vez el reconocimiento y respeto de la familia que haga que sea capaz de lograr grandes consensos. En estos Consejos, los derechos de voto son proporcionales al capital que representa cada persona (Quintana, 2012).

El Protocolo Familiar es un instrumento fundamental que ayuda a la buena marcha de una Empresa Familiar, pero no es imprescindible su existencia, al menos en el primer ciclo

generacional, como tampoco lo es que exista un Consejo de Familia (Quintana, 2012). En estos casos, la Junta General de Accionistas, saliéndose de sus atribuciones mercantiles, deberá impulsar la puesta en marcha de estos mecanismos y así velar por la profesionalización y la institucionalización de la empresa.

En ocasiones nos encontramos ante empresas muy poco profesionalizadas en las que se confunde, con frecuencia, el ámbito familiar con el empresarial y viceversa, por lo que no existe protocolo alguno (Barroso et al., 2014). En estos casos, es recomendable iniciar el proceso de profesionalización cuanto antes para que la Empresa Familiar pueda contar con una dirección eficaz y un buen gobierno corporativo y familiar, aunque sea más a largo plazo. Existe cierto debate además sobre quién debería de iniciar este proceso. Si bien los miembros del Consejo de Administración y demás consejeros y asesores externos pueden aportar su visión e ideas acerca de la necesidad de profesionalizar la empresa, la propia familia empresaria o los miembros de la familia que participan en su gestión deben ser conscientes de la necesidad que hay, y querer llevar a cabo este cambio.

### **2.5.3. La Junta General de Accionistas**

La Junta es el órgano que goza de soberanía sobre la empresa. Ni el Consejo de Administración ni el Consejo Familiar pueden actuar sin tener en cuenta las consideraciones de este órgano. Este órgano no es un órgano decisor, sino un órgano de representación de los accionistas (de los propietarios del capital). No toman decisiones, sino que aprueban o no las decisiones tomadas por el Consejo de Administración.

La Junta General de Accionistas está integrada por los titulares de acciones o participaciones de la empresa (Lefebvre, 2023), y se encarga de que la participación de todos los miembros de la Empresa Familiar sea real, protegiendo especialmente a las minorías y a aquellos que no pertenezcan a la familia (que puede darse el caso), pues se debe tener en cuenta que, en este tipo de empresas, con el paso del tiempo y el traspaso de generación en generación, solo prosperarán aquellas propuestas que aglutinen la aceptación de los múltiples grupos que acaben existiendo en una Empresa Familiar.

Desde este órgano se aprueban las cuentas anuales, la repartición de o no dividendos, el

aumento o la reducción de capital, la modificación de estatutos, las posibles fusiones con otras empresas o las decisiones más relevantes sobre el equipo directivo y el Consejo de Administración (Lefebvre, 2023). Tanto las propuestas que los accionistas lleven a la Junta, como las decisiones que en ella se tomen, deben ser públicas.

La Junta General tiene su propio Reglamento para normativizar su funcionamiento y estatutos. Este Reglamento se hace a propuesta del Consejo de Administración, aunque posteriormente lo aprueba la propia Junta General de Accionistas (BOE, 2010).

En algunos casos, se puede dar la casuística que en determinadas empresas familiares no se respeta esta estructura, en especial la del Consejo de Administración, y sea la propia familia la que mueva los hilos de la empresa en la sombra, manipulando a los directivos y consejeros para la consecución de sus intereses, originándose así una fuente de conflictos constantes. Esto se debe evitar en todo momento, y de ahí la importancia del Consejo de Familia y de la propia composición del Consejo de Administración.

### **3. La sucesión**

#### **3.1. Qué es, objetivos y proceso**

La sucesión es la última prueba para una familia empresaria (Gersick et al., 1997), y es el reto más importante al que se enfrenta una Empresa Familiar: se deben de planificar adecuadamente los procesos de sucesión generacional para garantizar la continuidad de la empresa, finalidad esencial y primordial y objetivo último de la existencia de la Empresa Familiar. Como bien indica la reconocida firma líder Unive Abogados,

“La sucesión es el gran reto que estas empresas deben superar para garantizar su supervivencia, si bien la realidad muestra que muchas de estas compañías no logran pasar de la segunda o tercera generación, como consecuencia de no haber planificado esta sucesión ... las graves dificultades a las que se enfrentan en el momento de la sucesión generacional provocan que muchas de estas empresas se extingan en la primera generación” (Unive, s.f.).

La sucesión se trata de un proceso que se debe llevar a cabo minuciosamente; es un tema de gran seriedad al tratarse de uno de los momentos más críticos de la empresa, y por ello requiere de un proceso a la altura de las circunstancias. Un proceso en que los tres elementos de los que hemos hablado con anterioridad – familia, negocio y empresa – deben actuar en total armonía: la familia cuidando de sus miembros, el negocio centrándose en el beneficio y la propiedad rentabilizando el patrimonio y las inversiones.

La existencia de un protocolo familiar que regule la sucesión es fundamental para evitar que los factores emocionales afecten a los empresariales. A la inversa, podemos afirmar que los factores de negocio sí afectan a la familia, y, por lo tanto, para la continuidad de la empresa, es necesario conseguir que la familia esté en armonía. De aquí la importancia del Consejo Familiar (para delimitar los roles de cada miembro de la familia) y del Protocolo (encargado de planificar la sucesión generacional de manera acertada, promoviendo el acuerdo entre los dirigentes actuales y las generaciones sucesoras con el fin de resolver cualquier tipo de conflicto).

Para que una sucesión sea exitosa, es necesario preparar a las nuevas generaciones para que estas estén formadas y tengan un conocimiento elevado del valor del dinero, de su correcta administración, del valor del esfuerzo y del trabajo, del sacrificio tanto propio como de los demás ... La Empresa Familiar deberá diseñar un plan de formación para que los herederos de la empresa tengan pleno conocimiento y entendimiento de la misma. Dicho plan de formación debe incluir barridos por todos y cada uno de los departamentos, acuerdos y convenios con otras empresas, clientes y proveedoras para que estas nuevas generaciones adquieran mayor experiencia y amplitud de miras en otros sectores, y normas respecto a ayudas financieras para cursar todo tipo de estudios: carreras, masters, etc. Independientemente de que esta nueva generación vaya a estar o no dentro de la gestión de la empresa, es necesario que conozcan la composición y evolución de su patrimonio empresarial – para cuando la propiedad pase a sus manos. Aunque los miembros de la familia no sean ejecutivos de la empresa, tienen derecho a conocer cómo va la misma para poder evaluar el desempeño de la empresa de la cual son propietarios.

A menudo se fomenta que esta nueva generación inicie su carrera profesional en el seno de otras empresas con el objetivo de que entiendan el valor del trabajo, entrenen sus

capacidades de networking y conozcan cómo funcionan empresas de diferente tipo.

Un estudio realizado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia (Botella-Andreu et al., 2021) dice que tan solo el 28% de las empresas familiares planifican de manera formal su sucesión. El estudio detalla que la probabilidad de consensuar y formalizar un plan de sucesión se incrementa en el caso de las empresas cuya gestión ha pasado a generaciones posteriores a la que fundó la empresa. A mayor diversidad y tamaño, mayor necesidad de buscar consensos y ordenar los procesos. Además, el trabajo menciona que la presencia de mujeres en los órganos de gestión de la empresa se relaciona con la formalización de los planes de sucesión, es decir, su presencia parece facilitar el alcance de consensos y la formalización de planes de sucesión.

A la hora de suceder en la Empresa Familiar, lo más habitual es que los procesos sean lineales, es decir, transmisión de la empresa de un miembro familiar de la generación actual a un miembro de la generación inmediatamente posterior. Pero no siempre es así. Según el estudio de 'Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales' (Álvarez et al., 2019), podemos encontrarnos con cuatro tipos de sucesión:

- Sucesión lineal: el liderazgo se transfiere desde la generación actual a la inmediatamente posterior, como, por ejemplo, de un padre a un hijo. Suele ser la más habitual pues el 45 % de los casos se acoge a este tipo de sucesión. En empresas con menos de 30 años de vida, este tipo de sucesión es el más común (CEA, 2010).
- Sucesión discontinua: la transmisión va de la generación actual hacia la tercera generación, saltándose la inmediatamente posterior. Por ejemplo, de un abuelo a un nieto. Un 32% de las empresas familiares emplean, en España, este tipo de sucesión.
- Sucesión intergeneracional: la transmisión del liderazgo va de la generación actual a otra persona que pertenece a la misma generación, por ejemplo, la transmisión entre hermanos. Un 13% de las empresas familiares se acogen a este sistema sucesorio.
- Sucesión inversa: cuando esa transmisión va de la generación actual a otra anterior. Por ejemplo, de un hijo a un padre. Este tipo de sucesión está presente en un 10% de las empresas familiares.

Como mencionamos anteriormente, casi un 50% de empresas familiares logran llegar a segunda generación, lo que supone medio millón de empresas que deben hacer frente a un relevo generacional (El Día, 2020). Siguiendo en esta línea, y haciendo referencia al tamaño de las empresas, en España las PYMES generan el 65% de PIB y el 75% del empleo (El Confidencial, s.f.), y un 94,8% de dichas empresas son micropymes, es decir, cuentan con menos de 10 empleados (El País, 2018). Dentro de este grupo de micropymes un 84,1% son empresas familiares (INE, 2008), por lo que queda claro que este fenómeno de la sucesión afecta a un grupo muy grande de empresas que contribuyen y forman la mayor parte del tejido empresarial de nuestro país: a empresas en las cuales la sucesión supone un reto crucial dado la gran presencia de administradores únicos o falta de profesionalización.

En el momento de la sucesión, aunque también puede darse en cualquier otro momento de la vida de la empresa familiar, puede darse una situación conocida como “la poda del árbol”, el proceso mediante el cual uno o más familiares se desvinculan de la empresa familiar (Codas, 2022). Este momento suele ser de gran dificultad para la familia, sobre todo si se interpreta que el deseo de no pertenecer a la empresa supone también el deseo de dejar de tener relación con la familia. Debemos tener en cuenta que, por lo general, el deseo de los padres dueños de las empresas familiares es que todos sus hijos permanezcan en la empresa, y el hecho de querer salir de ella o no pertenecer a ella, genera una gran decepción familiar.

Este fenómeno puede estar causado por varias razones: “deferencias de opinión sobre la estrategia o gestión, conflictos de poder, voluntad de independencia, necesidades económicas ... además de causas ocultas” (Tarragona, 2016). A medida que van pasando las generaciones, es complicado que se mantenga una visión compartida del negocio familiar (dado el aumento de socios familiares), y a menudo, algunos miembros de la familia pierden interés por seguir perteneciendo a la empresa familiar (Cárdenas et al., 2019). Si esta salida no está regulada en el Protocolo, puede ser causa de tensión que complique la continuidad de la empresa familiar. Por eso es muy recomendable que este documento recoja el modelo de valoración de la participación y el proceso de como ejecutar una salida de la propiedad de la misma.

Sin embargo, al contrario de lo que se piensa, la poda del árbol familiar no es negativa y

es necesario hacerla si así se considera, pues puede ser un factor clave para salvar a la familia y también a la empresa. El hecho de no estar todos juntos en la empresa no significa que la familia se rompa, sino que se demuestra que se goza de libertad de elección y que existen procedimientos de diálogo y acuerdos para que cada miembro de la familia pueda seguir su propio camino, manteniéndose intacta la unidad familiar.

La sucesión es un fenómeno que se plantea desde dos perspectivas: tanto en la propiedad y reparto de acciones como en la gestión.

### **3.1.1. El reparto de la propiedad en la sucesión de la Empresa Familiar**

La sucesión trata de proteger tanto la institución empresarial como la institución familiar, y esta última está en especial ligada a la propiedad de la empresa. A la hora de suceder la Empresa Familiar, muchos empresarios recurren al reparto de acciones a través de la herencia (Rigotti, s.f.). Llegados a este punto, Álvarez de Linera (2020) dice que el ordenamiento jurídico español ofrece posibilidades para dar a cada uno de sus hijos lo que le corresponde sin necesidad de dar a todos lo mismo desde un punto de vista cuantitativo. En el diálogo que surge dentro de la familia empresaria acerca de este tema es muy frecuente observar cómo los empresarios familiares suelen considerar que todos sus hijos deben recibir los mismos bienes concretos. En muchas familias empresarias, el concepto de equidad se interpreta como respeto a la estricta igualdad.

En la mayoría de ocasiones, los empresarios familiares se encuentran ante la necesidad de repartir de forma igual la compañía entre todos los hijos, debido a que el empresario no quiere beneficiar a un hijo en detrimento de otro. Es muy importante saber separar la vida familiar de los temas laborales, lo que puede suponer un reto por los vínculos afectivos dentro y fuera del mundo empresarial (Leach, 2002). Sin embargo, este criterio de igualdad no tiene en cuenta el esfuerzo y el compromiso de algunos de los hijos con la empresa durante años, cuando otros pueden no haberse preocupado en absoluto de la empresa o pueden no tener especial interés en ella. Por lo tanto, el reparto puede ser equitativo, pero no siempre justo, y esto da lugar a agravios comparativos entre hermanos y tensiones en el seno de la familia. Para que dicho reparto sea justo, muchas empresas familiares introducen mecanismos de compensación, como, por ejemplo, que los

miembros de la familia que participan en la gestión directa de la empresa tengan sueldos que remuneren de manera adecuada esta dedicación.

### **3.1.2. El reparto de la gestión en la sucesión de la Empresa Familiar**

La sucesión de la gestión supone un aspecto esencial en el relevo generacional, pues se puede resumir, de forma coloquial, en quién toma el mando de la empresa: alguien de dentro, alguien de la familia que se incorpore desde fuera, alguien de fuera o externo a la familia, etc.

Según un estudio de EAE Business School (EAE, s.f.), existen diferentes escenarios que pueden formar parte de las soluciones que puede adoptar una empresa familiar para evitar el conflicto relativo a la sucesión de la gestión:

- **Colaboración:** aunque uno de los hermanos es nombrado sucesor y dirige la compañía, el resto de los hermanos y/o familia forman parte de la directiva y tienen a su vez, parcelas de control. En este caso, la propiedad se reparte de forma igualitaria entre todos los miembros, pero únicamente uno sería considerado la figura 'visible' de la compañía.
- **Reparto igualitario:** se reparten las acciones y la gestión de manera igualitaria entre todos los hermanos. Esto únicamente funciona cuando existe respeto entre los hermanos y cada uno tiene un área de responsabilidad distinta, es decir, uno lleva el área de producción, otro el comercial, otro el financiero... No hay una única figura familiar que acumule el liderazgo.
- **División estructural:** se da cuando la empresa está dividida en centros y cada uno de los sucesores dirigirá uno de ellos. Cada hermano o miembro participa en la gestión del centro designado, mientras que la propiedad puede dividirse de dos formas: el total repartido en partes igualitarias, o cada parte recibe la propiedad correspondiente a su centro.
- **Dirección unipersonal:** uno de los sucesores asume la dirección y el resto conserva la propiedad, pero sin meterse en la organización o gestión del día a día.
- **Dirección externa:** se nombra un gerente externo para que dirija la empresa, manteniéndose la propiedad en manos de los sucesores.

Pese a las diferentes soluciones ofrecidas, queda clara la necesidad y la importancia de las relaciones familiares y de la existencia de un Protocolo Familiar para evitar conflictos a la hora de proceder con una sucesión. El que haya una buena relación y respeto entre los hermanos o familiares permite que, se tome la decisión que se tome, el resultado sea respetado y aceptado por todos, independientemente del rol asignado o asumido por cada uno. Aquí debemos de hacer especial mención a la Asamblea Familiar, la cual se debe de encargar de fomentar la cohesión, los valores y la unidad entre los miembros de la familia. Y, en caso de conflicto, entra en juego el Protocolo Familiar, pues es el encargado de “garantizar la continuidad de la empresa familiar y superar los cambios generacionales” (Lefebvre, 2022). El protocolo tiene una clara misión, que es regular las normas dentro de la familia y con la empresa, y por ello, en caso de conflicto, se debe de acudir a él para evitar que el patrimonio familiar se vea impactado negativamente por motivos y sentimientos personales o familiares. Los miembros del Consejo de Familia tratarán en su seno los posibles conflictos que surjan y aplicarán el camino recogido en el protocolo para solucionar dichos conflictos.

Con todo esto, se quiere decir que no hay un tipo de sucesión estandarizado: cada Empresa Familiar es un mundo y tiene que buscar aquella solución que mejor se adapte a sus circunstancias, a su familia, sus valores... y todo ello con el objetivo de evitar futuros conflictos. Todo lo relativo a la sucesión es un tema verdaderamente complejo en el que hay muchos intereses en juego y que exige conocimientos especializados en campos muy diversos, especialmente en los ámbitos de Derecho Mercantil y Derecho Civil.

Dentro del Derecho Mercantil, el Protocolo Familiar es considerado como un contrato preparatorio para la transmisión de la empresa y debería regular la transmisión inter vivos y mortis causa (Linera, 2020). Debería de disponer de mecanismos jurídicos que permitan a los miembros salir de la empresa de forma ordenada, evitando conflictos como el que acabamos de describir. Pero no debemos olvidar de que existen también ocasiones en las que el relevo generacional no se da inter vivos, es decir, ocasiones en las que se produce una transmisión mortis causa de la empresa familiar fruto del fallecimiento del dirigente del negocio familiar. Por ello, insistimos en la importancia de que el Protocolo Familiar y los Estatutos Sociales regulen perfectamente los criterios de este tipo de sucesión, siguiendo, por ejemplo, los artículos 110 y 124 de la Ley de Sociedades de Capital en

donde se recoge, entre otros puntos, la transmisibilidad mortis causa de la empresa.

Si analizamos el relevo generacional desde el Derecho Civil, el Protocolo Familiar debe incluir cláusulas de derecho sucesorio atendiendo a las normas del Código Civil de territorio común y a las normas forales en cada caso concreto de las Comunidades Autónomas Forales. Esto quiere decir que todos los pactos sucesorios que se hagan en el Protocolo Familiar deben atender estas normas establecidas o no serán válidos (Díez-Picazo et al., 2018).

### **3.2. Por qué fallan las sucesiones**

El informe del 1 de julio de 2015 sobre las empresas familiares, elaborado por la Comisión de Industria, Investigación y Energía, declara que un 87% de los empresarios familiares están convencidos de mantener el control de su empresa dentro de la familia, y esto debería de constituir, sin lugar a dudas, un factor de éxito. Sin embargo, solamente el 45,7% de empresas familiares logran llegar a segunda generación (El Día, 2020), por lo que esta tesis no se cumple. Por ello, resulta esencial analizar las razones por las cuales las sucesiones fallan, para tener claramente identificados estos puntos débiles que se deben de trabajar, preparar o evitar.

Según un estudio de la Universidad Camilo José Cela, más del 50% de las empresas familiares pasan por momentos críticos durante sus procesos sucesorios, especialmente en la primera y la segunda generación, llegando incluso a desaparecer (Universidad Camilo José Cela, 2019). Una de las principales causas, y probablemente la más importante a la hora de explicar el por qué falla el relevo generacional, suele ser la confusión entre institución familiar y empresarial: se mezclan ambas terminologías y no se consigue hacer una distinción clara entre una y otra. La incapacidad de la empresa, de sus órganos y de sus miembros de establecer una distinción entre el patrimonio de la empresa y el de la familia suele llevar a “considerar la empresa como la bolsa de dinero de la familia, de forma que las cuentas de la compañía no se llevan con claridad y tienden a confundirse en ambos bolsillos, el de la empresa y el de la familia” (Barroso et al., 2014). Es decir, este problema de confusión de patrimonios y de conceptos impide que las empresas lleguen a las siguientes generaciones, pues su gestión y la visión a largo

plazo de la misma no se lleva a cabo con los mecanismos necesarios.

Otro de los grandes problemas ligados con el fracaso de las sucesiones es la tardanza en la implementación de mecanismos de sucesión. El Grupo de Expertos de la Comisión Europea indica que una de las razones del fracaso de las transmisiones es que su planificación haya comenzado demasiado tarde, siendo necesario un periodo de preparación que suele durar entre cinco y diez años, incluso más si esta preparación incluye la calificación de un sucesor potencial (Comité Económico y Social Europeo, 2022). En España, “más de un 70% de los líderes actuales de las empresas familiares admite no tener un plan de sucesión” (Álvarez, 2019), lo que demuestra que muchas de estas empresas, cuando llegue el momento del relevo generacional, no tendrán un sistema fuerte y válido que les permita afrontar con éxito este fenómeno. La carencia de un documento formal que regule la sucesión y que esté interiorizado por los miembros de la empresa muestra que la empresa es más propensa al fracaso, ya que no están marcadas y reguladas las pautas a seguir.

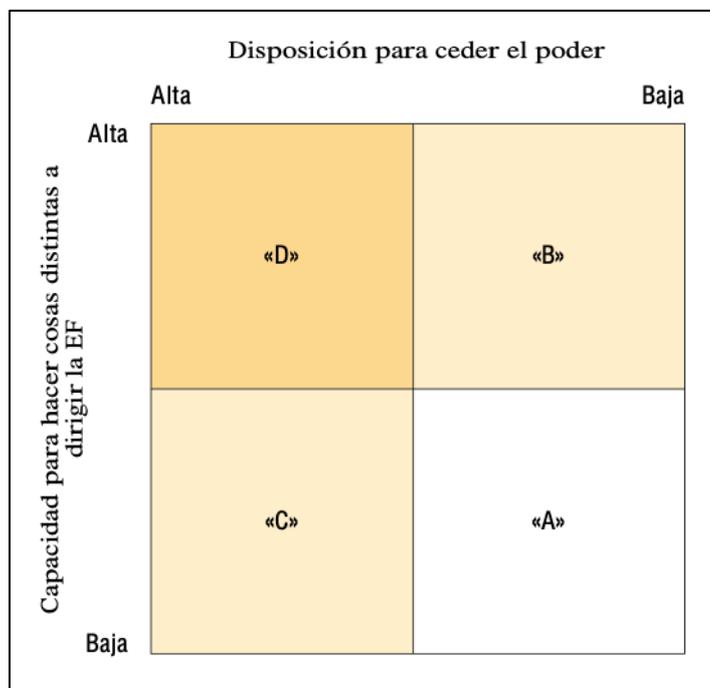
A esta problemática existente y latente en cuanto a la tardanza, se une el factor subjetivo y tradicional de la creencia en la fuerte personalidad de los fundadores – con un peso específico y considerable en sus empresas – y la coincidencia de la falta de profesionalización e institucionalización en la vida de las empresas familiares durante el mandato de estas primeras generaciones. A menudo, los fundadores cuentan con “la postura de no retirarse nunca ni tampoco preocuparse por lo que ocurrirá una vez muerto” (Gallo, 1998). Esto supone llevar a cabo un plan completamente opuesto a lo que se quiere demostrar con este trabajo, pues el no preparar la sucesión ni tener en mente la continuidad de la empresa una vez que el fundador no esté presente es una clara declaración de intenciones: la empresa tendrá difícil su supervivencia. El proceso de sucesión culmina con gran cambio en la vida del fundador, tanto en su poder como en su trabajo, por lo que es entendible que en muchas ocasiones se produzca esta resistencia al cambio y la negativa a querer planificar el futuro.

La figura que veremos a continuación nos muestra una distinción entre los diferentes tipos de fundadores que nos podemos encontrar. Aquellos fundadores que se encuadren dentro del grupo “A” son los que mayor resistencia ofrecerán a retirarse de su posición de jefes, mientras que aquellos que se encuentren dentro del grupo “D” tendrán más posibilidades

de éxito en su proceso de sucesión, dada su capacidad de previsión (Gallo, 1998).

Figura 2.

*Áreas de dificultad para retirarse de diferentes tipos de fundadores de empresas familiares.*



*Nota.* Figura elaborada por Miguel Ángel Gallo en su estudio *La sucesión en la empresa familiar* (1998).

Por otro lado, existen ciertos fundadores que buscan “reinar después de muertos” y dejar todos los cabos atados (Gallo, 1998), lo que puede suponer un problema, ya que los mercados, el entorno y la familia pueden cambiar radicalmente.

Estrechamente relacionado con el carácter y voluntad de los fundadores, está, como mencionamos previamente, la falta de profesionalización e institucionalización en la vida de las empresas familiares, sobre todo durante el mandato de estas primeras generaciones. Como bien se indica en un estudio llevado a cabo por Caixa Bank,

“La profesionalización de los sistemas de dirección en la empresa familiar nunca se debe de entender como la implantación de formalismos innecesarios ... que llegan a ahogar a los auténticos emprendedores, [sino] como la aplicación de unos modos de

actuar que ayudan a realizar el trabajo de formular la estrategia y el de conducir directivos de una manera ordenada, de unos procedimientos que conducen a la discusión y decisión más objetiva y completa en las situaciones de la empresa...” (Gallo, 1998).

Es decir, la institucionalización y profesionalización de la empresa debe de verse como una oportunidad para definir el futuro de forma más estratégica y completa, en vez de como una complicación a la gestión de la compañía.

Siguiendo en esta línea, otra de las razones por las cuales las sucesiones suelen fallar está relacionada con la ausencia de un liderazgo y objetivo común entre los miembros de la familia y la empresa. Como sabemos, las empresas familiares destacan por llevar por bandera una serie de valores, como son la confianza, el compromiso, la responsabilidad y la lealtad, y si estos valores no se respetan pueden darse situaciones de enfrentamientos y problemas. Si cada miembro de la familia tiene una meta u objetivo diferente, la toma de decisiones y la gestión de la empresa se pueden ver impactadas, pues se antepone el “yo” al “nosotros” (EAE, s.f.). Estas situaciones no solo causan tensiones y malestar, sino que hacen que a menudo las sucesiones no salgan delante de forma exitosa.

Otro motivo de fracaso de las sucesiones es el hecho de que la familia se centre en su conocimiento actual, ya sea del mercado, de la empresa o demás, y no se abra a buscar fuentes externas, ya sean consejeros, otras empresas, etc. Esto no solo hace que el funcionamiento y la gestión de la empresa pueda carecer de competitividad y quedarse obsoleto, sino que lleva a que la empresa se cierre a la incorporación de mecanismos necesarios de control (como pueden ser la participación de consejeros independientes y externos que aporten una opinión imparcial) o se niegue a adoptar y establecer documentos formales de control, como puede ser el Protocolo Familiar, dado la falta de conocimiento y de necesidad del mismo.

El choque generacional también constituye a menudo un factor de fracaso de las sucesiones. Las diferentes generaciones que pueden llegar a convivir en una empresa han vivido experiencias muy dispares, las cuales se pueden ver reflejadas en las ideas y opiniones que unos y otros compartan en el seno empresarial. Pese a este fenómeno aportar nuevas perspectivas y visiones de negocio, puede al mismo tiempo afectar a la

gestión de la empresa, pues algunas generaciones pueden interpretar de forma inadecuada la participación de aquellos “menos experimentados”. Y estrechamente ligado con este problema se encuentra el hecho de que algunas de estas generaciones más veteranas, o algunos socios con posiciones más ventajosas – ya sean familiares o externos – puedan no respetar las normas o adoptar comportamientos o prácticas poco profesionales. Esto no solo dificulta el correcto funcionamiento de la firma, sino que la superposición de roles o confusión entre los mismos puede ser un gran problema a la hora de llevar a cabo una sucesión, tanto desde el punto de vista empresarial como familiar (EAE, s.f.).

Por último, las dificultades que se pueden producir en el proceso de transmisión pueden llevar a que la sucesión no sea exitosa. La Comunicación de 2006 de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones,

“recuerda que la población europea está envejeciendo y aumenta el número de empresas que pueden ser objeto de una transmisión. Un tercio de los empresarios de la UE, principalmente los que dirigen empresas familiares, se retirará en los próximos diez años lo que, según estimaciones, podría afectar hasta 690.000 pequeñas y medianas empresas y a 2,8 millones de empleos anuales. Las transmisiones de empresas son complejas y fracasan con demasiada frecuencia, no debido a la inviabilidad de la empresa, sino por meras dificultades en la fase de transmisión. Para aumentar la competitividad europea es necesario mejorar el entorno económico y las medidas de ayuda a las transmisiones de empresas” (2006).

En esta misma línea, la Comunicación de 2008 de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, dice que “durante los próximos diez años se jubilarán seis millones de propietarios de pequeñas y medianas empresas que corren el riesgo de perder sus empresas por dificultades en la transmisión ... [y] por falta de reconocimiento del papel que desempeñan las empresas familiares” (2008).

Por último, cabe destacar situaciones que también se pueden interpretar como fracasos, como pueden ser casos de éxito empresarial, pero fracaso familiar. Por ejemplo, el caso

de la familia Gullón, que pese a ser una gran empresa y liderar varios mercados, como puede ser el de la galleta, ha vivido en su seno una ruptura familiar, causada en parte por conflictos en la gestión y sucesión de la empresa. El no tener un proceso bien atado y que contemple entradas o salidas de los miembros de forma justa puede ser un detonante de conflicto que puede afectar a la unidad familiar (Aquerreta, 2023).

A modo resumen, las principales razones de fracaso se podrían resumir en:

- Confusión entre institución familiar y empresarial
- Tardanza en la adopción e implementación de mecanismos de sucesión
- Fuerte personalidad de los fundadores
- Ausencia de un liderazgo y objetivo común entre los miembros de la familia
- Miedo a lo desconocido: negativa a cambiar el conocimiento o pensamiento actual
- Choque generacional
- El no respeto hacia las normas por parte de socios o demás miembros de la familia
- Dificultades en la fase de transmisión

### **3.3. Por qué funcionan las sucesiones**

Pese a las razones enunciadas anteriormente por las cuales las sucesiones no logran salir adelante, existen numerosos factores y estrategias que permiten conseguir una sucesión exitosa, o al menos acercarnos lo más posible a lograrlo.

Como hemos estudiado en apartados anteriores, una de las principales y más importantes razones por las cuales las sucesiones en la Empresa Familiar funcionan es debido a la personalidad del líder o fundador, a la voluntad de este de continuidad de su negocio familiar y de involucración de las siguientes generaciones en el mismo. El fundador debe de dar ejemplo y transmitir unos valores al resto de miembros de la familia para que estos entiendan lo que implica el mantenerla viva y pertenecer a la misma. Además, esta actitud ‘optimista’ del líder (optimista en el sentido de voluntad de continuidad de su empresa) se verá reflejado no solo en su personalidad, sino también en acciones que pueda tomar para mantener vivo el legado familiar, como puede ser la educación de las siguientes generaciones, la profesionalización de determinados órganos de la empresa o la adopción

de mecanismos de control (como puede ser la elaboración de un Protocolo Familiar). Si todos los miembros de dicha familia parten unos principios y cuentan con una cercanía y confianza, será mucho más fácil dirigir el futuro de la empresa, y conseguir que este sea exitoso.

Otro de los principales motivos por los cuales los relevos generacionales funcionan es por la existencia de un plan de sucesión adecuado que defina la estructura y la gobernanza del futuro de la organización, y, como bien dice Miguel Ángel Faura, por contar con un plan de contingencia detallado y anticipado al momento clave (Faura, 2020). Es decir, por haber dedicado tiempo y esfuerzo a elaborar un plan con vistas a futuro, teniendo en mente la sucesión a largo plazo y posibles imprevistos que se puedan ocasionar, como puede ser el fallecimiento inesperado del dirigente de la Empresa Familiar. Siguiendo en esta línea, el saber cuándo hay que dar el paso, es decir, cuál es el momento adecuado para decidir ceder el mando de la empresa, ya sea pasándola a las siguientes generaciones o vendiéndola directamente, es crucial. Según la encuesta de KPMG a la que nos referíamos anteriormente, el mayor deseo de continuidad de la empresa familiar se da cuando hay descendencia; por el contrario, cuando no la hay, los líderes tienden a querer vender el negocio y disfrutar de los beneficios obtenidos. Aunque en ocasiones, esta decisión de vender la empresa suele venir dada por la existencia de conflictos familiares insalvables. A modo de referencia, en los casos en los que la Empresa Familiar sea sucedida por una persona ajena a la familia, podemos encontrarnos con las siguientes situaciones:

- Que el propietario permanezca como tal, nombrando líder a otra persona que no sea de la familia. Solo en esta opción la empresa seguirá siendo familiar.
- Vender la Empresa Familiar a terceros.
- Salir a Bolsa vendiendo parte de la propiedad.
- Transferir la propiedad o el control de la empresa a un grupo de personas y entidades.

La elección de un líder adecuado constituye otra de las razones por las cuales funcionan las sucesiones en la empresa familiar. Esta figura va a liderar el futuro de la compañía en situaciones de éxito y de fracaso, además de ser la cara visible de la misma, por lo que

debe de ser una persona que cuente con todas las capacidades y habilidades necesarias. Pero no solo esto, sino que esta persona debe además ser respetada por todos los miembros que formen parte de la empresa, tanto por familia como por aquellos individuos pertenecientes al ámbito profesional. Si no tiene el respeto del resto de miembros de la organización, sus decisiones y opiniones no serán apoyadas si vistas como válidas, lo que dificultará la gestión de la empresa: se debe de lograr un consenso entre el consejo de familia y el consejo de administración en relación con esta figura.

Otro aspecto determinante de éxito es la preparación de las siguientes generaciones para la entrada en el patrimonio empresarial y familiar. Esto no implica decir dejar de lado a la generación actual, sino apostar por una nueva generación que sabrá aportar, sumar y triunfar: se les debe de preparar y dar la formación necesaria para que puedan llegar, en un futuro, a dirigir la empresa. Si estas generaciones conocen la empresa y lo que implica la pertenecer a la misma, hay más garantías de que cuando lleguen al mando, entiendan como gestionarla adecuadamente, o al menos actuar coherentemente como propietarios de la misma.

La voluntad de continuidad de los miembros de la empresa constituye también otra razón por la cual las sucesiones salen delante. Esta voluntad de continuar con el negocio familiar hace que los miembros de la familia antepongan, en muchas ocasiones, los intereses de la empresa a sus intereses individuales, favoreciendo el desempeño de la misma en momentos complicados. El “tener la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa” (IEF, 2015) dota a esta de un verdadero carácter familiar de pertenencia, compromiso y lealtad, pues se buscará, siempre que sea posible, “la viabilidad de la empresa en manos de la familia a lo largo de las sucesivas generaciones” (Barroso et al., 2014). Es decir, se intentará por todos los medios lograr la supervivencia de la misma.

Otra razón del funcionamiento exitoso de una sucesión es la aceptación de las diferentes perspectivas. Por ejemplo, a día de hoy, las generaciones millennial cuentan cada vez con mayor voz y voto en los espacios de tomas de decisiones, aportando la experiencia de haber convivido o estar en convivencia con la mentalidad emprendedora de los actuales responsables de las empresas. Estos sucesores más jóvenes aportan nuevas visiones de negocio, y, sobre todo, están más comprometidos con la sostenibilidad, la diversidad y la inclusión, apostando también por una mayor conciliación entre el trabajo y la vida

personal. Clara muestra de lo explicado queda patente en un estudio llevado a cabo por KPMG, pues en uno de sus informes describen que las nuevas generaciones pretenden jubilarse a los 50 años, en lugar de a los 70, 80 o incluso 90 años de sus predecesores y fundadores (Faura, 2020).

Por último, el haber llevado a cabo la profesionalización e institucionalización de la empresa a tiempo supone un factor muy relevante a la hora de la sucesión. Si estos mecanismos ya están bien establecidos e interiorizados, será mucho más fácil que el proceso sea fluido. De ahí que para las grandes empresas familiares profesionalizadas la sucesión no suponga un reto de tal magnitud, pues todos los procesos están tan estandarizadas y controlados que no hay margen de error.

En resumidas cuentas, el éxito de la sucesión se puede basar en 8 factores o elementos principales:

- Personalidad del fundador
- Tener un plan adecuado de sucesión y saber cuándo dar el paso
- Elegir a un líder adecuado
- Preparación de la siguiente generación
- Voluntad de continuidad de los miembros de la familia
- Aceptación de las diferentes perspectivas dadas las diferentes generaciones
- Profesionalización a tiempo

El éxito de la sucesión no solo dependerá de la voluntad de continuidad de los miembros de la familia, de la elección de un buen líder por parte del consejo de familia y de la existencia de un Protocolo Familiar, sino de numerosos otros factores, como el rol que desempeñan los diferentes órganos de gobierno de la empresa o la preparación de diferentes miembros, es crucial para asegurar la continuidad de la misma.

#### 4. Análisis de casos de éxito

En este apartado estudiaremos qué ingredientes son los que constituyen la receta perfecta para lograr el éxito en una sucesión. Se ha considerado que la manera más visual y sencilla de analizar estos factores es estudiando aquellas empresas familiares que han conseguido superar el “Talón de Aquiles” de la sucesión y han logrado pasar de generación a generación de manera exitosa, independientemente de su cotización o no en bolsa. Gracias a ello, estas firmas hoy en día continúan cosechando éxitos y comprometiéndose con el entorno y el territorio al que pertenecen, desarrollando una gestión cercana y manteniendo un patrimonio cultural empresarial que perdura en el tiempo.

Osborne: un ejemplo emblemático que ha cumplido 250 años y que ha pasado por las manos de 8 generaciones, las cuales han sabido gestionar a la perfección la transmisión de la empresa. Esta empresa cuenta con algunas normas peculiares, como por ejemplo el hecho de que los ejecutivos de la empresa no puedan tener más de 70 años (Soria, 2022). Hoy en día la familia continúa al frente, con algunos miembros participando en la gestión, pero la gran mayoría como simples accionistas (345 accionistas en concreto, incluyendo 5º, 6º, 7º y 8º generación) (Soria, 2022). El Consejo de Administración está integrado por 12 miembros, de los cuales únicamente 2 no llevan el apellido Osborne, y cuenta con 3 comisiones diferentes: la comisión de auditoría y cumplimiento, la comisión de nombramientos y retribuciones y la comisión ejecutiva. La presidencia recae en manos de Ignacio Osborne, el cual será sustituido durante este año por Sofía Osborne, actual consejera y vicepresidenta (Álvarez, 2022). En relación con la Junta, únicamente los titulares de 270 o más acciones nominativas podrán asistir, mientras que aquellos con menos podrán agruparlas hasta conseguir dicho número y confiar su representación a un miembro (Osborne, 2022). A día de hoy, el 100% de su capital social sigue en manos de la familia. El hecho de que solo haya 2 consejeros de 12 ajenos a la familia, además de un presidente ejecutivo) de la familia puede no ser interpretado como buena señal, dada el punto de demasiado control familiar. Sin embargo, pese a la falta de consejeros independientes y gran participación de la familia en la gestión, el grupo es un claro ejemplo de éxito.

Hijos de Rivera (Estrella Galicia): cuenta con cuatro generaciones y actualmente están incorporando a la quinta. Esta empresa ha profesionalizado los diferentes órganos de

gobierno y Consejo Familiar para evitar que en el Consejo de Administración se traten asuntos relativos a la familia, delimitando claramente las funciones de cada órgano. El Consejo de Administración está integrado tanto por familiares como por profesionales independientes para mantener la imparcialidad característica del Consejo, pero no se tiene constancia del número exacto de los mismos dado que se trata de un dato privado (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2022). Ignacio Rivera Quintana es el actual presidente ejecutivo. En relación con los socios accionistas, no existe ninguno con un porcentaje de participación en el capital igual o superior al 10%, lo que muestra lo diversificado que está el accionariado dentro del grupo familiar (Economía Digital, 2017). La compañía a día de hoy no cotiza en bolsa. Como podemos ver, el liderazgo de la empresa se encuentra una vez más en un miembro de la familia, el cual ya contaba con una trayectoria dentro de la empresa, pero dada la ausencia de información en relación con la composición del consejo, resulta difícil saber si este está integrado por una combinación variada de consejeros independientes.

Acciona: esta empresa ya va por la tercera generación al frente. Su presidente ejecutivo y CEO, José Manuel Entrecanales, dice sobre la empresa familiar que “lo más característico que podría definirla es su vocación de seguir siéndolo, con aspiración de crecer y de trascender generacionalmente”. El Consejo de Administración de esta empresa está integrado por 13 miembros, 4 familiares (los cuales ejercen puestos tanto de consejeros ejecutivos como dominicales) y 9 profesionales independientes, los cuales proviene de sectores o empresas muy diferentes (Acciona, 2023). Además, existen dos comisiones, la comisión de auditoría y sostenibilidad y la comisión de nombramientos y retribuciones. En relación con las acciones, la familia sigue siendo propietaria de cerca del 60% del capital a través de dos sociedades diferentes (El Mundo, 2023), mientras que el 40% restante se reparte entre fondos (como es el caso de BlackRock), particulares o demás entidades (La Información, 2022). La entidad cuenta también con un Equipo de Dirección encargado de asistir a la presidencia y vicepresidencia (ambas ejercidas por miembros de la familia) (Acciona, 2023). Pese al liderazgo de la gestión por parte de miembros de la familia Entrecanales, podemos ver como cuentan con un Consejo integrado por varios consejeros independientes, lo que permite que haya una variedad de opiniones y puntos de vista en el mismo que permitan lograr una gestión más eficaz.

Inditex: una de las empresas más relevantes en el panorama actual que se encuentra en segunda generación desde hace relativamente poco. El Consejo está integrado por 11 miembros, dos miembros de la familia (Marta y Amancio Ortega), además de por la sociedad Pontegadea Inversiones, de la cual la mujer de Amancio Ortega, Flora Pérez, es la representante, y por 8 consejeros independientes. Existen varias comisiones dentro de dicho consejo: comisión ejecutiva, comisión de auditoría y cumplimiento, comisión de nombramientos, comisión de remuneraciones y comisión de sostenibilidad (Inditex, 2022). La actual presidenta – dominical – es Marta Ortega y el CEO es Óscar García (ajeno a la familia). Su capital esta participado en la mayor parte por miembros del Consejo de Administración, pero Amancio Ortega sigue poseyendo un 59,3% del mismo (Inditex, 2017). Esta empresa familiar es un claro ejemplo de distinción entre familia y negocio: al mando de la gestión de la empresa se encuentra un miembro no familiar, además del consejo estar integrado por numerosos profesionales independientes.

Para finalizar, es relevante mencionar ejemplos que logran ser de éxito y pasan a las siguientes generaciones por crecimiento e internacionalización, como Catalana Occidente, o por diversificación, como el Grupo Gallardo y la Corporación financiera Alba-Banca March.

## **5. Conclusión**

Las empresas familiares se parecen mucho a las organizaciones no familiares, pero al mismo tiempo, cuentan con unas peculiaridades y complicaciones específicas que pueden dificultar o complicar su funcionamiento. Pese a muchos considerar que trabajar con la familia puede ser una ventaja competitiva, este tipo de labor puede a menudo ocasionar problemas y conflictos cuando no se delimita claramente la distinción entre familia, propiedad y negocio, y por ello, muchas empresas familiares no logran sobrevivir a la 3ª generación (Universidad de Sevilla, 2022). ¿Y cuál es uno de los principales puntos de inflexión para las empresas familiares? La sucesión. Como bien indica el abogado Ignasi Vives, “la sucesión familiar debe ser considerada como una clara oportunidad para que la empresa salga reforzada del periodo de cambio generacional y, ante ello, la falta de planificación puede llegar a poner en peligro la continuidad de la empresa” (Vives, 2022). El relevo generacional constituye sin lugar a dudas uno de los principales debates entre

las empresas familiares. La inseguridad que se crea en el momento de la sucesión es para muchas empresas determinante de fracaso (Unive, 2023), y por ello, gran parte de los 1,1 millones de empresas familiares que hay actualmente en España (IEF, 2023) buscan encontrar la receta perfecta para hacer frente a este fenómeno de forma exitosa. La carencia de un mecanismo de control o la tardanza en la adopción de mecanismos de sucesión son factores muy relevantes a la hora de explicar el porqué este fenómeno falla, pero no son los únicos. Cuestiones que nos pueden parecer subjetivas o de menor relevancia, como puede ser la fuerte personalidad de los fundadores, la ausencia de un objetivo común entre los miembros o el miedo a lo desconocido son indicadores de que dicha empresa puede que no sobreviva. Por ello, toda organización que busque estudiar como pasar de generación en generación no solo debe de fijarse en los aspectos más técnicos, sino que se debe dedicar tiempo a elementos más subjetivos que pueden no ser considerados esenciales de primeras. Las empresas familiares se sustentan sobre las familias, y por esta razón es esencial atender a aspectos relacionados con la educación, la personalidad y los sentimientos de los miembros.

Para que una sucesión funcione, es esencial que exista una base de valores y principios dentro de la empresa que sean compartidos por todos. Los valores característicos de las empresas familiares fomentan la voluntad de continuidad y de cooperación entre los miembros de una familia, pero no son los únicos elementos necesarios. Mecanismos de gobierno profesionalizados, la participación de consejeros expertos externos y la existencia de un Protocolo Familiar son algunos de los elementos técnicos necesarios para regular adecuadamente este proceso. Sin embargo, igual que ocurre con los casos de fracaso, hay que darle gran importancia al aspecto más humano y a las personas, por lo que no vale solo con dotar a la organización de mecanismos, sino que también es crucial la preparación de las siguientes generaciones, la comunicación y aceptación de diferentes perspectivas, y a la elección de un líder adecuado que sea respetado por todos, entre otros. Como bien mencionamos al principio del trabajo, cada empresa familiar es un mundo. Existen numerosos casos de éxito y de fracaso que se salen de lo común y que parecen no seguir ningún patrón establecido. Este trabajo no ha buscado dar respuesta a cada uno de estos casos únicos, pero sí que ha buscado plantear un marco general que pueda servir como guía para toda empresa familiar buscando hacer frente a este fenómeno. Si una empresa explora los elementos, factores y herramientas aquí recogidos no es posible asegurar al 100% su continuidad generacional, pero sí que “mayor será la garantía de

éxito y prosperidad del negocio para las nuevas generaciones” (Rodríguez, 2012).

## 6. Bibliografía

- Acciona. (2023). Gobierno Corporativo. *Acciona*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: [https://www.acciona.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/?\\_adin=0183579827](https://www.acciona.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/?_adin=0183579827)
- Álvarez, P. (2022). Con la nueva presidenta de Osborne, todo queda en la familia. *Cinco Días*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/10/14/opinion/1665758005\\_584464.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/10/14/opinion/1665758005_584464.html)
- Álvarez de Linera, P. (2020). *Protocolo familiar, naturaleza jurídica y eficacia procesal*. Ediciones Akal S.A. Recuperado el 3 de marzo de 2023 de: [https://www.akal.com/libro/protocolo-familiar-naturaleza-juridica-y-eficacia-procesal\\_51080/](https://www.akal.com/libro/protocolo-familiar-naturaleza-juridica-y-eficacia-procesal_51080/)
- Álvarez, G. et al. (2019). Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales. *Proyecto STEP 2019: Informe de resultados para España*. Recuperado el 8 de marzo de 2023 de: [http://efca.es/wp-content/uploads/2020/12/report\\_spain\\_STEP\\_project\\_2020.pdf](http://efca.es/wp-content/uploads/2020/12/report_spain_STEP_project_2020.pdf)
- AMEFMUR. (2022). Las empresas familiares apuestan por la sostenibilidad y la innovación como motor de crecimiento para revertir la situación económica actual. *Asociación Murciana de la Empresa Familiar*. Recuperado el 7 de marzo de 2023 de: <https://www.amefmur.com/2022/09/16/las-empresas-familiares-apuestan-por-la-sostenibilidad-y-la-innovacion-como-motor-de-crecimiento-para-revertir-la-situacion-economica-actual/>
- Arrarte, R. (2020). La estructura del Consejo de Administración de las empresas familiares. *Diligent*. Recuperado el 2 de marzo de 2023 de: <https://www.diligent.com/es/estructura-consejo-administracion-empresa->

familiar/

- Arrarte, R. (2019). La importancia del Consejo de Administración de una Empresa Familiar. *Diligent*. Recuperado el 17 de febrero de 2023 de: <https://www.diligent.com/es/consejo-de-administracion-de-una-empresa-familiar/>
- Barroso, A. y Barriuso, C. (2014). Las empresas familiares. *Universidad de Extremadura*. Recuperado el 6 de marzo de 2023 de: [https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)
- Blog Empresas Familiares. (2019). Las sucesiones en las empresas familiares. *ID Digital School*. Recuperado el 10 de marzo de 2023 de: <https://masterempresafamiliar.com/blog-empresas-familiares/las-sucesiones-en-las-empresas-familiares/#:~:text=Más%20del%2050%25%20de%20las%20empresas%20familiares%20sufren,misma%20por%20problemas%20vinculados%20a%20este%20delicado%20proceso>
- Boletín Oficial del Estado. (2010). Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-10544-consolidado.pdf>
- Botella, A. et al. (2021). El difícil paso de planificar la sucesión: ¿qué papel juega una mayor diversidad de perspectivas? *Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia*. Recuperado el 11 de marzo de 2023 de: <https://www.uv.es/catedra-empresa-familiar/es/agenda/novedades/el-dificil-paso-planificar-sucesion-papel-juega-mayor-diversidad-perspectivas-1286023250154/Novetat.html?id=1286234327055>
- Cárdenas, L. et al. (2019). *El protocolo familiar: consejos prácticos para su*

- elaboración*. AEDAF. Recuperado el 6 de marzo de 2023 de: <https://www.aedaf.es/Plataforma/LIBRO.pdf>
- Casado, F. et al. (2009). XII Congreso Nacional de la Empresa Familiar. *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el 7 de marzo de 2023 de: <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/xii-congreso-nacional-de-la-empresa-familiar/>
  - Casillas, J. et al. (2015). La Empresa Familiar en España. *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el 24 de marzo de 2023 de: <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/la-empresa-familiar-en-espana-2015/>
  - CEA. (s.f.). Guía de como planificar la sucesión del negocio familiar. *CEA*. Recuperado el 11 de marzo de 2023 de: <https://www.cea.es/portal/novedades/2010/guias/PlanificacionSucesionEmpresaFamiliar/1.htm>
  - Cinco Días. (2018). El 95% de las empresas españolas tiene menos de 10 empleados. *Cinco Días*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/26/pyme/1516952092\\_487839.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/26/pyme/1516952092_487839.html)
  - Cudas, M. (2022). La poda del árbol familiar. *Estudio Cudas*. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de: <https://www.estudiocudas.com/2022/04/04/la-poda-del-arbol-familiar/>
  - Comisión de las Comunidades Europeas. (2006). Comunicación de la comisión al Consejo, al Parlamento Europeo y al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Aplicar el Programa Comunitario de Lisboa para el crecimiento y el empleo. *Comisión de las Comunidades Europeas*. Recuperado el 6 de marzo de 2023 de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0117&from=es>
  - Comisión de las Comunidades Europeas. (2006). Comunicación de la comisión al

Consejo, al Parlamento Europeo y al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Pensar primero a pequeña escala – Small business Act para Europa: iniciativa a favor de las pequeñas empresas. *Comisión de las Comunidades Europeas*. Recuperado el 9 de marzo de 2023 de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0394&from=es>

- Comité Económico y Social Europeo. (2022). Transmisión de empresas: la transmisión de empresas como factor impulsor de la recuperación y el crecimiento sostenibles en el sector de las pymes. *Dictamen de del Comité Económico y Social Europeo*. Recuperado el 17 de marzo de 2023 de: <https://www.ccoo.es/7971cc5fed3392cfa0dac93b8f5215d4000001.pdf>.
- Corona, J. (2019). El Gobierno de la Familia Empresaria. *Colección Biblioteca de la Empresa Familiar*. Recuperado el 7 de marzo de 2023 de: [https://raed.academy/wp-content/uploads/2019/06/Gobierno-Familia-Empresaria\\_Juan-Corona-compr.pdf](https://raed.academy/wp-content/uploads/2019/06/Gobierno-Familia-Empresaria_Juan-Corona-compr.pdf)
- De la Cruz, F. (2023). Los retos del desarrollo sostenible en España para 2030: sostenibilidad, productividad y equidad. *El País*. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de: <https://elpais.com/planeta-futuro/red-de-expertos/2023-01-16/los-retos-del-desarrollo-sostenible-en-espana-para-2030-sostenibilidad-productividad-y-equidad.html>
- Díez-Picazo, L. et al. (2018). *Sistema del Derecho Civil*. Tecnos. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=326536>
- Dirigentes Digital. (2019). “Las empresas familiares duran más”. *Dirigentes Digital.com*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: <https://dirigentesdigital.com/dirigentes/liderazgo/las-empresas-familiares-duran-mas>
- EAE. (s.f.). Preparar la sucesión en la empresa familiar: ¿qué pasa cuando hay varios herederos? *EAE Business School*. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de:

<https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/preparar-la-sucesion-en-la-empresa-familiar-que-pasa-cuando-hay-varios-herederos>

- EFB. (2021). European Family Businesses. *EFB*. Recuperado el 3 de marzo de 2023 de: <https://europeanfamilybusinesses.eu>
- El Confidencial.LAB. (s.f.). La PYME española y el reto del crecimiento. *El Confidencial*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: <https://datos.elconfidencial.com/sage-6/>
- El Día. (2020). Solo 7 de cada 100 empresas familiares llegan a la tercera generación en España. *El Día*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: <https://www.eldia.es/economia/2020/01/14/7-100-empresas-familiares-llegan-22490068.html>
- EPDATA. (2023). Paro en España hoy, según la EPA del INE. *EPDATA*. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de: <https://www.epdata.es/datos/paro-espana-hoy-epa-ine/10/espana/106>
- Escribá-Esteve, A. y Guillén, T. (2019). Heterogeneidad en el gobierno de la empresa familiar: influencia en el comportamiento estratégico y en los resultados empresariales. *Universidad de Valencia*. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de: [https://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/70442/Tesis\\_Tomas%20Guillen%20Gorbe.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/70442/Tesis_Tomas%20Guillen%20Gorbe.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Experto Pyme. (2021). Empresa familiar: protocolo familiar y órganos de gobierno. *Lefebvre Experto Pyme*. Recuperado el 7 de marzo de 2023 de: <https://expertopyme.lefebvre.es/nota-practica/organizacion-de-la-empresa-protocolo-familiar-y-organos-de-gobierno/>
- Faura, M. (2020). La sucesión en la empresa familiar: un paso decisivo. *KPMG Tendencias*. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de: <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/12/la-sucesion-en-la-empresa-familiar-un-paso-decisivo/>

- Fundación MAPFRE. (s.f.). Consejero Dominical (proprietary director). *Fundación MAPFRE*. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de: <https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/consejero-dominical/>
  
- Galán, J. (2014). Las empresas familiares más antiguas del mundo. *Galán & Asociados*. Recuperado el 2 de marzo de 2023 de: <https://www.galanasociados.com/las-empresas-familiares-mas-antiguas-del-mundo/>
  
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caixa Bank Research. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de: [https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12\\_esp.pdf](https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_esp.pdf)
  
- Gersick, K. et al. (1997). *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
  
- Hughes, J. E. (2007). *Family: The Compact among Generations*. Bloomberg Press.
  
- Inditex. (2023). Consejo de Administración. *Inditex*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion>
  
- Inditex. (2017). Estructura de propiedad. *Inditex*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2016/nuestras-prioridades/gobierno-corporativo/estructura-de-propiedad.php](https://static.inditex.com/annual_report_2016/nuestras-prioridades/gobierno-corporativo/estructura-de-propiedad.php)
  
- IFEDES. (2019). El estudio de la empresa familiar más analítico. *IFEDES – Desarrollo de Negocio*. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de: <https://www.ifedes.com/el-estudio-de-la-empresa-familiar-mas-analitico/>

- Instituto de la Empresa Familiar. (2019). Aportación a la sociedad. *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el 10 de marzo de 2023 de: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/aportacion-a-la-sociedad/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2022). Encuesta de la Empresa Familiar Cáceres 2022. *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de: [https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2022/10/Resultados-Encuesta-IEF-2022-\\_.pdf](https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2022/10/Resultados-Encuesta-IEF-2022-_.pdf)
- Instituto de la Empresa Familiar. (2007). Encuesta del Instituto de la Empresa Familiar realizada en 2007 entre sus 100 socios. *Instituto de la Empresa Familiar*.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2014). La Empresa Familiar. *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el 7 de marzo de 2023 de: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2019). Valores. *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el 10 de marzo de 2023 de: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/valores/#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20se%20caracterizan%20por%20compartir%20unos,con%20la%20dimensi%20n%20humana%20como%20elemento%20de%20uni%20n>
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). Estudio piloto sobre empresas familiares: Nota metodológica y resultados. *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: [https://www.ine.es/daco/daco42/ice/estudio\\_piloto\\_2015.pdf](https://www.ine.es/daco/daco42/ice/estudio_piloto_2015.pdf)
- KPMG. (2021). El futuro sostenido y sostenible de la empresa familiar. *KPMG Tendencias*. Recuperado el 6 de marzo de 2023 de: <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/10/futuro-sostenido-sostenible-empresa-familiar/>
- Kristie, L. (2015). The world's oldest family companies. *Family Business*

- Magazine*. Recuperado el 2 de marzo de 2023 de: <https://www.familybusinessmagazine.com/worlds-oldest-family-companies>
- La Información, 2022. BlackRock desembarca en el capital de Acciona tras lograr el 3% de los títulos. *La Información*. Recuperado le 27 de marzo de 2023 de: <https://www.lainformacion.com/empresas/blackrock-desembarca-capital-acciona/2868634/>
  - La Vanguardia. (2019). La familia Pascual: pasado, presente y futuro de una gran empresa. *La Vanguardia*. Recuperado el 8 de marzo de 2023 de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190606/462696376070/pascual-50-anos-pasado-presente-futuro-familia-brl.html>
  - Leach, P. (1991). *La empresa familiar*. Ediciones Granica. Recuperado el 3 de marzo de 2023 de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mo6dJf9EuwAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=que+es+la+empresa+familiar&ots=ex-YDrRs3W&sig=qklkZbfdEtQGEjy7CGdzvWO1\\_E8#v=onepage&q=que%20es%20la%20empresa%20familiar&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mo6dJf9EuwAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=que+es+la+empresa+familiar&ots=ex-YDrRs3W&sig=qklkZbfdEtQGEjy7CGdzvWO1_E8#v=onepage&q=que%20es%20la%20empresa%20familiar&f=false)
  - LEF.com. (2009). Los cónyuges en la empresa familiar. *La Empresa Familiar.com*. Recuperado el 8 de marzo de 2023 de: <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/los-conyuges-en-la-empresa-familiar-2/>
  - Libre Bor. (2022). Sociedad “Hijos de Rivera SA”. *Libre Bor*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: <https://librebor.me/borme/empresa/hijos-de-rivera/>
  - Martínez, J. (s.f.). El consejo de administración de la empresa familiar: importancia y consideraciones para su implantación o activación. *Ceca Magán Abogados*. Recuperado el 3 de marzo de 2023 de: <https://www.cecamagan.com/blog/consejo-administracion-empresa-familiar-importancia-consideraciones-implantacion-activacion>

- Moll, J. (2015). La Empresa Familiar en España. *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de: <https://www.safer-academy.org/wp-content/uploads/2021/09/Estudio-IEF-2015.pdf>
  
- Osborne. (2023). Gobierno Corporativo. *Osborne*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: <https://www.osborne.es/es/gobierno-corporativo>
  
- Parlamento europeo. (2015). Informe sobre las empresas familiares en Europa. *Comisión de Industria, Investigación y Energía*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223\\_ES.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_ES.html)
  
- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: os cuatro pilares fundamentales. *3 Ciencias*. Recuperado el 8 de marzo de 2023 de: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiKpMvPne\\_9AhUSU6QEHTWeAkMQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4817932.pdf&usg=AOvVaw1u0E8i9\\_MVKIMkTXFqq5ZF](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiKpMvPne_9AhUSU6QEHTWeAkMQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4817932.pdf&usg=AOvVaw1u0E8i9_MVKIMkTXFqq5ZF)
  
- Plaza, A. (2022). La importancia de los consejeros independientes. *Diligent*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de: <https://www.diligent.com/es/importancia-consejeros-independientes/>
  
- PwC. (2023). Transform to build trust. *PwC's 11th Global Family Business Survey*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>
  
- Quintana, J. (2012). Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. *Instituto de Empresa Familiar*. Recuperado el 2 de marzo de 2023 de: <https://www.eref.es/sites/default/files/archivos/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares%5B1%5D.pdf>
  
- RAE. (s.f.). Recuperado el 3 de marzo de 2023 de:

<https://dpej.rae.es/lema/empresa-familiar>

- Rebollar, R. (2020). El peso de la empresa familiar en la economía. *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el 10 de marzo de 2023 de: <https://www.iefamiliar.com/peso-empresa-familiar-en-la-economia/>
- Rodríguez, R. (2012). El Protocolo Familiar ¿Sí o No? *Instituto Internacional Bravo Murillo*. Recuperado el 9 de marzo de 2023 de: <http://efca.es/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz-v4-1.pdf>
- Sánchez, L. (2023). La empresa familiar y la planificación fiscal, una combinación ganadora para minimizar la carga impositiva. *Miñana Beltrán Tax & Legal*. Recuperado el 11 de marzo de 2023 de: <https://minyanabeltran.com/la-empresa-familiar-y-la-planificacion-fiscal/>
- Semana. (2008). Las diez empresas familiares más antiguas del mundo. *Revista Semana*. Recuperado el 2 de marzo de 2023 de: <https://www.semana.com/pais/articulo/las-diez-empresas-familiares-mas-antiguas-del-mundo/66314/>
- Soria, A. (2022). Los Osborne exponen su gobierno corporativo como una de las patas del éxito familiar. *Alicante Plaza*. Recuperado el 21 de marzo de 2023 de: <https://alicanteplaza.es/los-osborne-exponen-su-gobierno-corporativo-como-una-de-las-patas-del-exito-familiar>
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de: <https://efamiliar.org/wp-content/uploads/2020/04/7.-Empresa-familiar-Fundamento-Teórico.pdf>
- Tàpies, J. (2020). Sobre el buen funcionamiento de los órganos de familia. *IESE*. Recuperado el 3 de marzo de 2023 de: <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2020/funcionamiento-organos-familia/>

- Tarragona, J. (2016). Poda en la empresa familiar. *Business Family Coach*. Recuperado el 8 de marzo de 2023 de: <https://bowfc.com/poda-a-lempresa-familiar/>
  
- Unive Abogados. (s.f.). La importancia del Protocolo Familiar en la empresa familiar. *Unive Abogados*. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de: [https://unive.es/251\\_\\_la\\_importancia\\_del\\_protocolo\\_familiar\\_en\\_la\\_empresa\\_familiar.html?art=1](https://unive.es/251__la_importancia_del_protocolo_familiar_en_la_empresa_familiar.html?art=1)