



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **La Empresa Familiar: herramientas y palancas que contribuyen a la creación de valor**

Clave: 201804105

MADRID | Junio 2022

## **RESUMEN**

Este trabajo realiza una investigación acerca de la creación de valor en las empresas familiares. Para estudiar de manera detallada esta creación de valor, se analizan las principales herramientas y palancas de las que dispone un buen Gobierno Corporativo. Resulta que estas herramientas están preparadas para enfrentarse a posibles retos que puedan dificultar la continuidad de la empresa. Para la obtención de un correcto gobierno, la empresa debe enfrentarse al proceso de “institucionalización”, paso previo para la profesionalización de la empresa familiar. El Gobierno Corporativo es la respuesta a los retos que planteamos en este trabajo: la sucesión, el cambio cultural y la atracción de inversores minoritarios. A través de un caso práctico de éxito, estudiamos la correcta implantación del gobierno en una empresa familiar institucionalizada.

## **PALABRAS CLAVE**

Empresa Familiar; Creación de Valor; Propiedad, Gestión; Familia; Gobierno Corporativo; Institucionalización; Consejo de Familia; Consejo de Administración; Retos; Sucesión; Cultura; Inversores

## **ABSTRACT**

This paper conducts a research on the creation of value in family businesses. In order to study this value creation in detail, the main tools and levers available to good corporate governance are analyzed. It turns out that these tools are prepared to face possible challenges that may hinder the continuity of the company. In order to obtain a correct governance, the company must face the process of "institutionalization", a previous step for the professionalization of the family business. Corporate Governance is the answer to the challenges we pose in this work: succession, cultural change and the attraction of minority investors. Through a successful case study, we study the correct implementation of governance in an institutionalized family business.

## **OBJETIVOS**

El principal objetivo de este trabajo es analizar aquellos conceptos o peculiaridades que de alguna forma crean valor en la empresa familiar. Para ello, estudiaremos la presencia que tienen las empresas familiares en nuestra sociedad, así como sus peculiaridades con respecto al resto de empresas. Finalmente, analizaremos de

manera precisa y concisa los tres principales retos a los que se enfrenta una empresa familiar: el cambio, la atracción de inversores minoritarios y la sucesión.

Pretendemos estudiar también la relación directa que existe entre el núcleo familiar y el empresarial y ver de qué forma trabajan para crear valor. Nos referimos a núcleo familiar y empresarial al conjunto de familiares que gestionan o son propietarios de la empresa familiar. Se trata de un concepto muy ligado al modelo de los tres círculos, que explicaremos más adelante.

Es de nuestro interés estudiar el rol que tiene el Gobierno Corporativo en la creación de valor de las empresas familiares. Veremos como las herramientas y los órganos de gobierno tienen un impacto directo en la creación de valor.

Para el adecuado transcurso de este análisis, comenzaremos tratando la parte teórica y la definición de ciertos conceptos para después poder aplicarlo a un caso práctico y ver de qué forma una empresa familiar, en algún aspecto concreto, ha sido capaz de ser exitosa y sostenible en el tiempo.

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
1.	Contexto de las empresas familiares .....	7
1.1.	Datos Macro .....	7
1.2.	Definición del concepto: Empresa Familiar .....	9
1.3.	Situación actual .....	10
1.4.	Modelo de los tres círculos .....	11
1.5.	Fortalezas y debilidades .....	13
2.	Dilema empresas familiares: Empresa vs Familia .....	17
2.1.	Presentación del dilema familiar-empresarial .....	17
3.	Principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares .....	18
3.1.	Presentación de los tres grandes retos .....	18
3.2.	La identificación del cambio cultural .....	18
3.3.	La atracción a inversores minoritarios .....	19
3.4.	La sucesión .....	24
3.4.1.	La Jubilación .....	26
4.	El Gobierno Corporativo como solución .....	27
4.1.	El rol del Gobierno Corporativo .....	27
4.2.	Institucionalización de la empresa familiar .....	31
4.3.	Consejo de Familia .....	34
4.4.	Protocolo Familiar .....	36
4.5.	Continuidad del control familiar .....	37
4.6.	Planificación del proceso .....	39

<b>III. ESTUDIO CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>40</b>
1. Presentación del caso.....	40
1.1 Contexto e historia de la empresa.....	40
2. Presencia del Gobierno Corporativo.....	40
2.1 Consejo de Administración .....	41
2.2 Consejo de familia y foros de convivencia.....	42
2.3 Protocolo familiar .....	42
2.4 Plan de sucesión.....	44
<b>IV. CONCLUSIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>V. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>48</b>

## I. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar resulta ser un actor clave en la economía y en la sociedad de nuestro país. A lo largo de este trabajo, iremos analizando y estudiando el fenómeno que suponen las empresas familiares. Este trabajo busca descubrir y estudiar la manera en la que estas empresas familiares crean valor. La familia, la propiedad y la gestión van a ser aspectos clave para el buen entendimiento de este análisis.

No podríamos entender nuestra sociedad ni nuestra economía sin un actor tan indispensable como es la empresa familiar. Hablamos de empresa familiar cuando la propiedad y el control permanecen en un lazo familiar, sucesores de un fundador. Durante este trabajo de investigación, hablaremos de la importancia que tiene la diferenciación entre la propiedad y la gestión dentro de una empresa familiar. En definitiva, vamos a estudiar una empresa en la cual el fundador suele tener la intención de transmitir de generación en generación, su obra empresarial.

A lo largo de este trabajo, se van a tratar ciertos aspectos relacionados con la creación de valor en las empresas familiares. En un sentido económico y financiero, de acuerdo con Julio Bonmatí Martínez, *“Se crea valor en la empresa cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio”*. (Martínez, 2011). La creación de valor se puede entender también desde un punto de vista social o familiar. Con esto no referimos a actuaciones que la empresa toma para contribuir de manera positiva en el entorno, por ejemplo, la creación de empleo, el bienestar familiar y empresarial, etc.

## II. MARCO TEÓRICO

### 1. Contexto de las empresas familiares

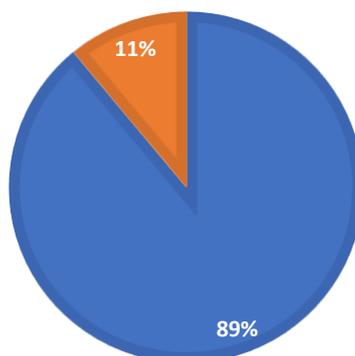
#### 1.1 Datos Macro

Para el objeto de estudio, buscamos entender y analizar la dimensión que tiene la Empresa Familiar en nuestro país. De este modo podremos entender el rol que desempeña en nuestra sociedad y la importancia que tiene en nuestra economía. Según el estudio “La Empresa Familia en España” realizado en 2015 por el IEF y la Red de Cátedras de Empresa Familiar, 1.1 millones de empresas en España son familiares, el 89% sobre el total de las empresas en España.

Gráfico 1: *Presencia de la Empresa Familiar en España*

### PRESENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

■ Empresa Familiar ■ Empresa No Familiar



Fuente: Elaboración propia con base de datos de: IEF

La empresa familiar juega un papel fundamental en la economía y la sociedad de nuestro país. Según cifras obtenidas por el “La empresa Familiar en España 2015”, del Instituto de Empresa Familiar en España, además de ser el tipo de empresa más frecuente en la economía de nuestro país, resulta ser generadora del 66,7% del empleo privado del país (Familiar, 2015). Estas empresas generan más de 6,5 millones de puestos de trabajo en nuestro país y son los causantes del 57% del PIB del sector privado.

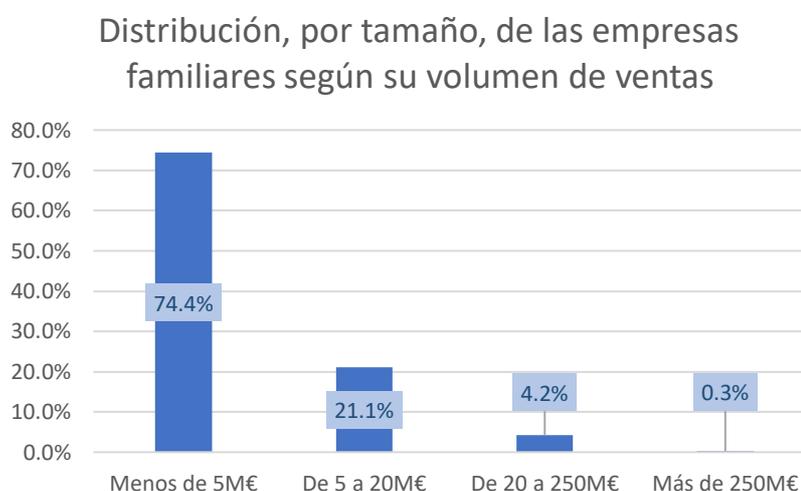
Su influencia traspasa fronteras siendo el tipo de organización con más volumen de facturación y creación de empleo a nivel global. A nivel europeo, España es el país con mayor cuota de empresas familiares.

De entre todas las empresas familiares que hay en España, solamente el 19% son cotizadas. Eso sí, representan el 36% de la facturación global generada en nuestro país. Según Josep Tapies, “en España, el 71% de las cien empresas familiares más grandes se sitúa en un rango de facturación que va desde los 250 millones hasta los 1.500 millones de euros” (Tapies, 2020). Entre algunas de las empresas familiares más reconocidas por su facturación o tamaño son: El Corte Inglés, Mercadona, Gestamp Automoción o Inditex. Estas cuatro empresas familiares que acabamos de mencionar son las únicas empresas familiares españolas “que facturan más de 6.500 millones de euros anuales” (Tapies, 2020)

Para completar esta visión general de las empresas familiares en nuestro país, vamos a analizar el porcentaje de empresas según su facturación para ver la dimensión que tienen las pequeñas y medianas empresas familiares con respecto a las grandes, mencionadas en el párrafo anterior.

Según un informe de resultados para España, elaborado, gracias a las encuestas realizadas por el Proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) por el Instituto de Empresa familiares nos muestra el volumen de ventas (en %) en relación con el tamaño de la empresa familiar. (STEP, 2019).

Gráfico 2: *Distribución, por tamaño, de las empresas familiares según su volumen de ventas*



Fuente: Elaboración propia con base de datos de: IEF

Como observamos a continuación, el 74,4% de las empresas familiares cuentan con un volumen de negocio inferior a los 5 millones anuales. Es decir, la realidad es que la mayoría de las empresas familiares son empresas pequeñas o medianas.

Además, según el estudio de KPMG Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer, *“la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años”* (Villafranco, 2015). Más adelante estudiaremos la dificultad que tienen las empresas familiares para ser sostenibles en el tiempo y dar continuidad a su negocio. Es cierto que este dato está enfocado en México, pero, como veremos más adelante, la realidad en nuestro país es que la tasa de mortalidad de las empresas familiares es superior a las empresas no familiares.

## **1.2 Definición del concepto: Empresa Familiar**

A la hora de definir el concepto de empresa familiar nos damos cuenta de que existe una falta de acuerdo y que realmente no existe una definición concreta. Es cierto que hay referencias y criterios específicos que permiten la detección de empresas familiares. Estos criterios, que fueron aprobados en 2008 en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del Family Business Network (FBN), mencionan lo siguiente:

*“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).*

*b) La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*

*c) Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.*

*d) 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”.* (Familiar, La Empresa Familiar, s.f.)

Esta sería la definición de lo que corresponde ser una empresa familiar de manera cuantitativa. Decimos esto ya que a esta definición le podemos añadir un aspecto y es la voluntad de que la empresa tenga esa voluntad por la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa. La empresa familiar debe tener el foco puesto en la continuidad de su legado, buscando pasar de generación en generación. Esta sería una cuestión más sentimental y emocional de lo que se puede definir como una empresa familiar.

### **1.3 Situación actual**

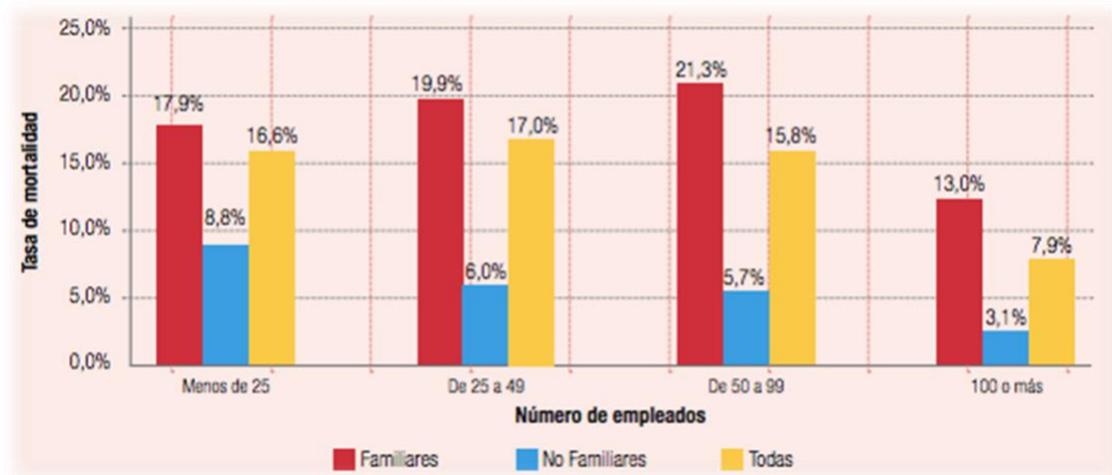
Ya presentado el concepto de lo que es una empresa familiar, se busca saber cuál es su situación actual en nuestra sociedad. Nos referimos a la situación actual para saber cómo se encuentran la mayoría de ellas con respecto al resto de empresas. Nos gustaría saber si cuentan con cierta estabilidad o, por el contrario, son débiles ante el mercado.

Según el informe *“La Empresa Familiar en España 2015”*, mencionado anteriormente, *“casi el 92% de las empresas que hemos perdido durante la crisis han sido empresas familiares”* (Familiar, La Empresa Familiar en España, 2015). Este dato deja bien clara la fragilidad de las empresas familiares ante las crisis. En efecto, todas las empresas sufren, pero como dice Juan Corona, exdirector general de IEF, *“las empresas familiares también necesitan mucha protección cuando las cosas van mal”* (EFE, 2016). En cuanto a la cifra relacionada anteriormente con la pérdida de empresas, Juan Corona dice que *“han muerto muchísimas empresas familiares, casi todas microempresas y algunas medianas”* (EFE, 2016).

En cuanto a lo expuesto en el párrafo anterior, queremos decir que la gran parte de estas empresas que han fracasado eran microempresas, lo cual puede significar que hayan fracasado por su debilidad económica ante la crisis. De acuerdo con los datos extraídos del informe *“La empresa familiar en España 2015”* elaborado por el Instituto de Empresa Familiar (IEF) y la Red de Cátedras de Empresa Familiar, existe una gran diferencia entre las empresas familiares y no familiares con respecto a su tasa de

mortalidad. Para estudiarlo de manera visual, hemos escogido un gráfico que representa la tasa de mortalidad de las empresas según el número de empleados.

Gráfico 3: Tasa de Mortalidad por tramos de tamaño según número de empleados



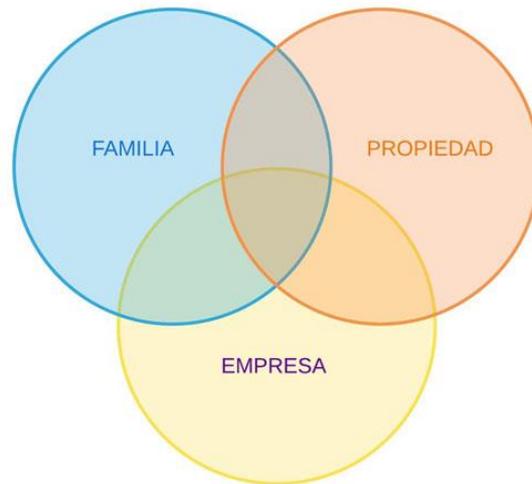
Fuente: La empresa familiar en España 2015, elaborado por el IEF

Como observamos en el gráfico facilitado, la empresa familiar cuenta con una tasa de mortalidad del 17,9% en empresas con menos de 25 empleados mientras que la empresa no familiar tiene un 8,8% de tasa de mortalidad. Esta diferencia se agranda si nos referimos a empresas que tienen entre 50 y 99 empleados. (Familiar, La Empresa Familiar en España , 2015)

#### 1.4 Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982. Este modelo se centra en explicar la forma en la que se solapan los 3 sistemas principales en la empresa familiar: la propiedad, la gestión y la familia. Esto quiere decir que, a raíz de este modelo, se determina el rol, la posición y las responsabilidades con las que cuenta cada miembro de la familia con respecto a la empresa familiar. Tal y como observamos en la imagen, el modelo explica la interacción de estos 3 principales sistemas.

Imagen 1: *Modelo de los 3 círculos*



Fuente: Los 10 mandamientos de la ley de la empresa familiar elaborado por Viajar, Vivir y Saborear.

A continuación, vamos a comentar los sistemas de este modelo, y lo vamos a hacer apoyándonos en el estudio de Ana Isabel Pérez Molina titulado “El Modelo de la Empresa Familiar: Los cuatro pilares fundamentales”.

El primer gran círculo menciona la familia. Es decir, en este primer círculo, se encuentran todos los miembros de la familia, estén o no relacionados con la empresa. Continuamos con el segundo gran sistema, la empresa. “*El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía*” (Molina, 2012). En éste se encuentran aquellos que gestionan la empresa y trabajan en ella todos los días. Como bien vemos en el modelo, cabe la posibilidad que haya familiares gestionando la empresa, pero por el otro lado, también podemos encontrar individuos externos a la familia. Y, por último, la propiedad. “*El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.*” (Molina, 2012). En este círculo encontramos al conjunto del accionariado de la empresa familiar, en el cual hay familiares.

Como ya se ha comentado anteriormente, se trata de un modelo que intenta explicar la manera en la que se solapan estos tres círculos. Si éstos consiguen dejar de

lado sus intereses propios y van en busca de un interés común, obtendrán ventajas competitivas con respecto a otras empresas. Si, por el contrario, cada círculo decide ir por su cuenta, la empresa no funcionará y el núcleo familiar empezará a romperse debido a esas deferencias.

Hemos presentado y analizado este modelo ya que se considera la base del entendimiento entre las diferentes partes de la empresa. Es importante que cada miembro, sea familia o no, conozca bien su rol y sus responsabilidades. De este modo, el individuo podrá sacar su máximo benéfico personal y, además, la empresa tendrá un control de las labores de todos los miembros. Una correcta implantación de este modelo obtiene numerosos beneficios para la organización y planificación del núcleo familiar-empresarial y puede evitar muchos conflictos relacionados con la gestión, la propiedad o la familia.

### **1.5 Fortalezas y debilidades**

A raíz de los datos tan impactantes que hemos comentado anteriormente acerca del número de empresas familiares que han fracasado debido a la pandemia, y posterior crisis, lanzamos a continuación una serie de fortalezas y debilidades que podrían explicar, de alguna manera, la presunta debilidad que tienen estas empresas en el mercado.

Pues bien, como hemos dicho, vamos a mencionar a continuación algunas fortalezas y debilidades que pueden surgir a la hora de tener en propiedad o gestionar una empresa familiar.

#### 1) Fortalezas

##### **Estabilidad interna.**

Existe cierta estabilidad en cuanto a la distribución de las tareas y los puestos de trabajo. Desde el líder, todos tienen bien claro cuales son sus responsabilidades y labores. Nos referimos al término de líder como aquella persona responsable de asumir la dirección de la empresa y, a su vez, capaz de garantizar la unión familiar y la estabilidad del negocio (GADE, 2016). El liderazgo de la empresa familiar suele recaer en el patriarca de la familia, aunque no tiene porqué ser así. Existe cierta tendencia a que el líder de la empresa familiar lleve muchos años ocupando esa misma posición, consiguiendo así cierta estabilidad interna. No suele haber grandes cambios que puedan generar problemas

o inestabilidades en la empresa debido al liderazgo de una persona y su respectiva visión sobre la empresa. Esto favorece a que todos vayan en la misma dirección y evitar así encontrar posibles individuos con intenciones diferentes a la del bien económico y familiar.

### **Cultura propia bien definida**

Definimos la cultura familiar como *“el conjunto de valores, usos y actitudes que definen el quehacer de una familia”* (LaEmpresaFamiliar, s.f.). A lo largo de los próximos puntos veremos como *“la cultura de la familia suele tener un reflejo en la empresa, y a su vez, la cultura de la empresa tiene influencia en la familia”* (LaEmpresaFamiliar, s.f.). A raíz de esto, veremos como la cultura familiar puede suponer una fortaleza para la empresa familiar.

Este punto podría estar relacionado con el anterior ya que ambos mencionan la estabilidad y cómo esta se refleja en la empresa. En este caso, el hecho de que el líder familiar tenga tanto poder y liderazgo consigue que la cultura familiar y empresarial sea bien concreta. Tener una cultura propia y que se aplique en la empresa es fundamental para que los valores que quiere mostrar la familia tengan su reflejo en la empresa. Si una empresa cuenta con una cultura propia bien definida, la empresa debería ser el reflejo de los valores familiares, y viceversa. Esto se debe a que la empresa no deja de ser imagen de la cultura que quiere promover la familia.

Si la familia tiene bien asentada su cultura y es capaz de promoverla de manera correcta a todos los empleados y al conjunto de las decisiones tomadas, contarán con una ventaja competitiva. Decimos esto ya que es difícil contar con una cultura corporativa propia por lo que, si se consigue, se verá reflejado de manera positiva en el negocio.

### **Orientación a largo plazo**

Este punto consiste en *“priorizar la sostenibilidad del negocio frente a resultados a corto plazo”* (Caffort & Benier, 2021). Se busca orientar el modelo de negocio a largo plazo de tal forma que llegue de manera óptima a las nuevas generaciones. Como mencionamos al principio de este estudio, el concepto de “empresa familiar” suele llevar consigo esa voluntad para la continuidad de generación en generación. Por todo esto, la

empresa familiar se prepara y se organiza a largo plazo para buscar tanto el bien empresarial como el éxito generacional mientras que otras empresas se enfocan solamente en las ganancias trimestrales. Este punto podría estar muy ligado a un elemento cultural ya que es la cultura familiar la que promueve valores como la continuidad, el bienestar familiar, y esto se consigue planteando un modelo de negocio y familiar continuo en el tiempo.

Esta orientación a largo plazo se convierte en una ventaja competitiva tanto a nivel familiar, ya que consiguen allanar el camino a futuras generaciones, pero también a nivel económico. Como bien dicen Alain Caffort y Cyril Benier en Rankia Pro, “*las empresas familiares tienden a mostrar mejores fundamentales y a comportarse mejor en bolsa que las no familiares a lo largo del tiempo*”. (Caffort & Benier, 2021)

### **Reputación y legado**

Este punto está, al igual que los dos anteriores, muy ligado con el concepto de cultura dentro de la empresa familiar. “*El legado de las empresas familiares es el componente que integra el propósito del negocio, los valores familiares y sus logros durante generaciones*” (Dosal, 2021). La adecuada transferencia de valores generacionales es la base para obtener un legado familiar digno. El legado y la reputación no dejan de ser la identidad que la empresa ha ido obteniendo a lo largo de los años, por ello, es importante que exista un plan familiar y empresarial que cuide ese legado para así poder transferirlos de manera adecuada a las futuras generaciones familiares y empresariales.

#### 2) Debilidades

### **Conflictos familiares**

Los conflictos familiares son aquellos malentendidos o enfados que existen en la relación personal y familiar de los individuos, en este caso, dentro de la empresa. Estos conflictos se incrementan si “*existe una evidente falta de profesionalización por parte de la empresa*” (EAE, s.f.). Debido a la relación tan cercana y estrecha que mantienen el núcleo de la empresa y la familia, es de vital importancia contar con herramientas o procedimientos que nivelen estos conflictos para que no presente debilidades en el negocio familiar. La llegada de miembros externos, tales como consejeros independientes, puede ser una cura para la llegada de conflictos familiares no deseados.

Más adelante en este trabajo, estudiamos diferentes herramientas y procedimientos clave para el buen comportamiento del núcleo familiar-empresarial.

### **Dificultad a la hora de atraer talentos**

Una de las grandes dificultades que afrontan los directivos de las empresas familiares es la retención y la atracción del talento para su empresa. Según Patricia Alfaro, de KPMG Tendencias, *“más de la mitad de los empresarios familiares a nivel europeo identifican la disputa por el talento como una de sus tres mayores preocupaciones”*. (Alfaro, 2018)

La realidad es que los directivos, a través del talento, buscan la innovación de sus modelos, así como la continuidad a largo plazo de grandes trabajadores. Pero por el otro lado, los sueldos de estas empresas suelen estar por debajo que los del mercado, lo cual dificulta la retención de jóvenes talentos. A lo dicho anteriormente, Patricia Alfaro añade que *“el 38% de los directivos españoles reconoce encontrarse con dificultades a la hora de reclutar los perfiles profesionales más demandados”*. (Alfaro, 2018)

Como punto positivo, según los resultados del Barómetro de la Confianza de Edelman 2017, *“el 75% de la población confía más en los negocios familiares más que en los que no lo son y el 54% preferiría trabajar en una empresa familiar”*. (Alfaro, 2018).

### **Falta de sucesores competentes**

A medida que va pasando el tiempo y la empresa va creciendo, es importante ir preparando la sucesión en la gestión de la empresa. Diferenciamos sucesión de gestión, en donde existe un relevo en la gestión de la empresa, y sucesión de la propiedad, relacionado con el capital.

Como íbamos diciendo, es importante que el líder de la empresa vaya formando a su sucesor para que sea éste quien tome las riendas y, en un futuro, gestione la empresa. Este punto suele ser un inconveniente ya que solemos encontrarnos con sucesores poco cualificados, con falta de experiencia de gestión o sucesores que han sido designados a dedo, es decir, mediante el nepotismo: *“preferencia que se da a parientes, amigos o*

*allegados para los empleos públicos o reconocimientos sin evaluar las capacidades que poseen para el cargo a desempeñar” (Significados, s.f.)*

Consideramos que este concepto, relacionado con la elección del sucesor, lo atenderemos más adelante ya que lo consideramos muy importante dentro del devenir de la empresa.

## **2. Dilema de las empresas familiares: Empresa vs. Familia**

### **2.1 Presentación del dilema**

En este trabajo, nos gustaría presentar el gran dilema que suele afrontar una empresa familiar. Se trata del cuidado de la relación entre la empresa y la familia, dos conceptos interesantes pero que si duda pueden convertirse en problemáticos si no se toman medidas a tiempo y no se respetan los procedimientos adecuados.

Puede llegar la situación en la que parte de los miembros de la empresa familiar se cuestionen lo siguiente: “¿Es preferible guardar la integridad de la familia o, por el contrario, debemos velar por el bienestar empresarial?”

Esta cuestión que se plantea no tiene una respuesta única y cada empresa tendrá su propia filosofía, pero lo que podemos decir es que hace falta un equilibrio en la balanza de la familia y la empresa. Si se decide anteponer el bienestar familiar al empresarial, es posible que la empresa no tenga el apoyo necesario para ser sostenible en el tiempo. Si, por otro lado, se decide anteponer el bienestar empresarial al familiar, además de perjudicar las relaciones internas y familiares, se terminan dañando los procedimientos lógicos y habituales que sustentan el negocio. Todo esto puede ocurrir siempre y cuando exista un desequilibrio en la balanza familiar-empresarial

### **3. Principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares.**

#### **3.1 Presentación de los tres grandes retos**

Las empresas familiares, al igual que el resto de las empresas, cuentan con retos a los que enfrentarse a lo largo de su vida empresarial. Es cierto que estas empresas familiares, además de lidiar con retos empresariales, deben tratar temas familiares de tal forma que no tengan una repercusión negativa en el negocio o en la familia.

Este análisis, que trata la creación de valor en las empresas familiares, quiere presentar 3 principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares para fomentar esa creación de valor. No es necesario que una empresa familiar sea exitosa en todas, ni tampoco es necesario que, a lo largo de su vida empresarial, la empresa deba enfrentarse a todos estos retos.

En primer lugar, nos centraremos en la identificación del cambio cultural como una clave para evitar el fracaso empresarial. En segundo lugar, la manera en la que las empresas familiares fomentan su atracción hacia inversores minoritarios. Y, por último, estudiar de que forma, una empresa familiar plantea su sucesión.

Por tanto, iremos comentando y estudiando estos tres grandes retos a los que se enfrenta una empresa familiar: el cambio cultural, la atracción de inversores y la sucesión.

#### **3.2 La identificación del cambio cultural**

Como hemos mencionado en algún punto anterior, las empresas familiares son débiles ante el mercado, en el sentido de que muchas de ellas no logran sobrevivir ante las diferentes situaciones del mercado.

Las empresas familiares “*se han visto obligadas a adoptar una cultura de transformación continua*” (Faura, 2022) para poder seguir siendo competitivas en el mercado. Las empresas familiares son empresas que están en continuo cambio debido a la sucesión, la jubilación del fundador, la entrada de inversores y la innovación, entre otras. Es por esto por lo que deben estar alerta ante cambios evidentes dentro de su cultura organizativa.

Para que la empresa familiar fracase pueden ocurrir dos cosas: primero que el negocio, a nivel económico, no sea rentable por lo que la empresa deja su actividad empresarial ya que no es sostenible en el tiempo. Pero también puede ocurrir que la empresa familiar termine en manos externas, esto también es considerado un fracaso. Lo denominamos así ya que, desde la concepción, la empresa familiar debe buscar una trayectoria empresarial pero también familiar, buscando así que ésta pase de generación en generación.

A lo largo de este trabajo, hemos mencionado varias veces la importancia de la cultura dentro de la empresa familiar. Este reto no deja de ser la búsqueda continua de una cultura corporativa actualizada y enfocada en las nuevas generaciones, pero basada en la cultura y valores que el fundador y la familia, en un principio, pusieron en común.

*“El mayor motivo del fracaso en una empresa familiar es el de no reconocer que existe un cambio”* (ESAN, 2018). El reconocimiento del cambio cultural es la gran clave que puede llegar a explicar el fracaso de las empresas familiares. Es este cambio el que genera diversas consecuencias que derivan en la no obtención del objetivo marcado por la familia. Simplemente *“se trata de entender a las nuevas generaciones y guiarlas en la continuidad del negocio.”* (ESAN, 2018)

Esta falta de visión empresarial a largo plazo es el detonante de decisiones tomadas por los dirigentes que terminan por ser perjudiciales para la empresa.

### **3.3 Fomentar la atracción a inversores minoritarios**

Acabamos de estudiar y analizar el reto del cambio al que se enfrenta la empresa familiar. Si la familia no es capaz de actualizar su visión a la de las nuevas generaciones, el negocio poco a poco verá como no es sostenible en el tiempo. A raíz de esto, presentamos el que se considera en este trabajo que es el segundo reto al que se enfrenta la empresa familiar: la atracción de inversores minoritarios

Lo primero de todo, nos referimos a accionista minoritario a aquel *“accionista o grupo sindicado de accionistas que posee menos del 50% de los títulos de una empresa, de su capital social y su derecho a voto. Cuando se habla en plural de accionistas*

*minoritarios se suele referir a todos aquellos que no alcanzan de manera individual posiciones mayoritarias en el capital de la empresa” (Bankinter, 2021)*

Como ya hemos presentado anteriormente, en este apartado, nos gustaría tratar el reto que le supone a las empresas familiares la atracción de inversores minoritarios y por eso nos vamos a centrar concretamente en los Private Equity, quienes tienen una relación muy cercana con las empresas familiares.

El Private Equity es una *“actividad de inversión institucional, mediante la cual un operador especializado se hace cargo de las acciones de empresas no cotizadas en la bolsa que desean expandirse, crecer o experimentar un cambio que requiere la recaudación de fondos”* (S, 2022). Debemos tener en consideración cuál es el principal objetivo de estos y cuál puede ser su implicación real en la empresa. *“El objetivo por parte del inversor en Private Equity es maximizar su beneficio, entrando en la compañía para ayudar a su desarrollo o expansión”* (Abante, 2020). Al final, un Private Equity no deja de buscar la máxima rentabilidad y la maximización de su beneficio por lo que hay que ver cuál es el reto real para la empresa familiar.

Para enfocar bien esta cuestión de la atracción de inversores minoritarios primero tendremos que plantearnos las dos siguientes preguntas: ¿Por qué las empresas familiares quieren atraer inversores minoritarios? ¿Cuál es la razón por la cual un Private Equity está interesado en entrar en una empresa familiar? Por lo tanto, vamos a estudiar los dos puntos de vista. En un primer momento, nos centraremos en el punto de vista de la familia.

¿Por qué las empresas familiares quieren atraer inversores minoritarios? Esta es la primera gran pregunta que nos debemos hacer. Nos estamos cuestionando que la atracción de inversores minoritarios por parte de la empresa es un reto, pero primero debemos conocer cuál es la razón por la que la empresa está interesada en atraer a esos inversores.

Una de las principales razones por las que una empresa familiar estaría interesada en atraer inversores es debido a que éstos traen consigo dinero. Si una empresa familiar cuenta con inversores externos, significa que estos individuos aportan ayudas y financiación económica a la empresa para que esta pueda seguir con su actividad y pueda

competir en el mercado. Esta razón puede parecer obvia, pero es de vital importancia que las empresas cuenten con financiación económica y la presencia de los inversores es un método para obtener ese dinero. Históricamente, las empresas familiares, de forma tradicional, accedían al crédito bancario, pero *“se está produciendo un cierto cambio de mentalidad y una necesidad de crecimiento, inversión en I+D y expansión en otros países”* (Gispert, 2017)

Otra razón por la cuál la empresa familiar estaría interesada en atraer inversores es debido a que éstos además de financiación, también traen consigo conocimiento. Esto puede llevar a la empresa a mejorar y desarrollar su modelo de negocio, así como sus procesos. Para entender bien este apartado podemos mencionar a las Private Equity. La empresa familiar podría estar interesada en que un Private Equity entre en la empresa porque sabe que van a aportar ideas nuevas que dinamicen los procesos de las actividades, además de la colaboración económica. Estos Private Equity cuentan con profesionales altamente capacitados para mejorar las empresas familiares ya que estas pueden contar con familiares no tan preparados para su puesto.

Como acabamos de comentar, a la hora de entrar un inversor externo, entran también sus respectivos profesionales. La familia siempre va a buscar que éstos sean expertos o grandes conocedores del sector en el que la empresa desarrolla su actividad principal. Los profesionales ofrecen su “know-how” al igual que nuevos procedimientos implementados en otras empresas de éxito. Cabe destacar que un Private Equity, a la hora de su llegada, va a querer contar con algún asiento dentro del Consejo de Administración. De hecho, es muy probable que lo primero que haga el Private Equity sea nombrar un nuevo CEO, alguien que esté relacionado con el fondo y que sea de confianza.

Cabe destacar la importancia que tiene la llegada de un inversor externo a la empresa debido a su impacto en la empresa y en la familia. Es por esto por lo que la empresa realiza un estudio minucioso y detallado del inversor en cuestión para así conocer mejor quien puede entrar en el negocio. Puede ser interesante ver si el inversor ya ha trabajado con alguna empresa del mismo sector, si ha trabajado anteriormente con empresas familiares, el nivel de profesionalización de los empleados que tiene, etc. El hecho de que haya tenido experiencias previas en el mismo sector puede facilitar y ayudar a implantar medidas exitosas en otras empresas similares.

En todo momento hay que tener en cuenta que desde el punto de vista de la familia existen dos perspectivas: la empresarial y la familiar. Con esto queremos decir que, efectivamente la empresa debe buscar inversores para que éstos ayuden económicamente las actividades llevadas a cabo por la empresa, pero sin dejar de lado la perspectiva familiar. La familia debe velar en todo momento por el bien del negocio, ya que, si el negocio se gobierna de manera correcta, el núcleo familiar no tendrá fallas y podrá seguir gobernando de manera correcta.

Esto lo decimos ya que la atracción de inversores, como puede ser un Private Equity, puede llevar consigo una pérdida del control familiar. Una de las grandes preocupaciones para las empresas familiares es que la familia pierda el control de la empresa. Es por ello por lo que, *“A la hora de financiar su crecimiento, claramente apuestan por opciones que les permiten mantener el control”* (Plaza, 2020). Es por esto por lo que la empresa familiar, siempre y cuando quiera seguir su sucesión familiar, debe centrarse en atraer inversores minoritarios, evitando así una mayoría de poder externo al familiar en la empresa. La familia debe buscar ese equilibrio familiar-empresarial en el cual la empresa puede seguir con sus actividades y su desarrollo, pero sin dejar de lado el entorno familiar que tanto aporta a la empresa.

Es positivo pensar que la familia vaya a escoger a algún inversor externo que defienda o respalde los valores de la empresa. De nada puede servir que la empresa se enfrente a un reto de atracción de inversores, trabaje en las mejores opciones y que al final, los inversores externos minoritarios, no colaboren positivamente y no defiendan los valores de la familia. Es por eso por lo que la empresa debe estudiar minuciosamente todas las propuestas que sean posibles, tanto su viabilidad económica, su aportación de conocimiento a la empresa, pero también, los valores que defiende.

Ahora nos centramos en el punto de vista del inversor externo, más concretamente en los Private Equity. ¿Por qué le puede interesar a un Private Equity entrar en una empresa familiar? Pues bien, cabe mencionar de nuevo que *“el objetivo por parte del inversor en Private Equity es maximizar su beneficio, entrando en la compañía para ayudar a su desarrollo o expansión”* (Abante, 2020).

Por esto, un Private Equity estaría interesado en invertir en una empresa familiar ya que éstas suelen contar con mayor margen de mejora y desarrollo. Desde su punto de vista, estarían interesados en entrar en aquellas empresas en las que sea más fácil actuar, es decir, un Private Equity busca normalmente contar con responsabilidad y poder de actuación de tal forma que la empresa mejore en sus procedimientos y eficiencia. Si ocurre esto, su inversión contará con mayor rentabilidad.

Existe una gran relación entre las empresas familiares y los Private Equity, de hecho, *“las compañías ligadas a las familias de tamaño medio suponen dos de cada tres compras de fondos de ‘private equity’”* (Simón, 2019). Esto nos puede mostrar cómo, ante el reto de la atracción de inversores minoritarios, la empresa familiar se suele decantar por los Private Equity por su gran capacidad de adaptación a una nueva empresa, además de su alto nivel de profesionalización. Por el otro lado, el Private Equity ve en las empresas familiares una oportunidad, un gran potencial y, sobre todo, una gran rentabilidad.

Como bien hemos mencionado, estamos tratando la participación minoritaria de un Private Equity en una empresa familiar. Lo que buscan es conseguir comprar participaciones en alguna empresa en la que puedan conseguir mayor control y así tener la posibilidad de implantar su conocimiento técnico. Si el Private Equity es capaz de introducir su experiencia y contribuir en la estrategia de la empresa, serán capaces de mejorar la rentabilidad de la empresa. Decimos esto ya que existe un gran número de empresas familiares que no cuentan con profesionales capaces de sacar un máximo rendimiento de sus empresas. En cambio, en los Private Equity encontramos personas altamente cualificadas para desarrollar y mejorar un negocio. Para este tipo de inversores externos, las empresas familiares son negocios con un gran potencial por explotar y esta es uno de los alicientes con los que cuenta un Private Equity.

Puede parecer que un Private Equity, al participar en una empresa familiar como minoritario, esté reduciendo el riesgo de su inversión. Al contrario, estas inversiones minoritarias cuentan con mayor riesgo ya que los inversores no tienen el control sobre las decisiones de carácter estratégico. Es por ello por lo que los Private Equity se blindan con contratos que les protegen y les dan capacidad para tomar decisiones estratégicas. Además, como hemos comentado anteriormente, en estos contratos también suelen tener

la posibilidad de adjudicar un nuevo CEO que sea de confianza para el Private Equity. Estos inversores, debido al riesgo que suponen estas inversiones, cuentan con cláusulas para defenderse ante fracasos, así como ventanas de salida si las cosas no están yendo como prevenían.

Según el Instituto de Empresa Familiar, *“la Empresa Familiar apuesta por la innovación, en un 78% se trata de la principal prioridad de inversión”* (Plaza, 2020). Esto nos muestra que las empresas familiares buscan ser competitivas y más eficientes, por esto mismo invierten en innovación, para ser referencia en sus respectivos sectores en los que operan. Los Private Equity, así como el resto de los inversores externos, ven en estas empresas una oportunidad para invertir y vender ya que se trata de empresas con un alto potencial. Además, como acabamos de citar, son empresas con grandes inversiones en innovación.

En definitiva, la empresa familiar apuesta por la llegada de inversores para la obtención de financiación, así como financiación o conocimiento para el adecuado transcurso del negocio. Mientras tanto, por el otro lado, el Private Equity decide entrar en las empresas familiares debido a su alto potencial y crecimiento en las empresas. Eso sí, su inversión tiene un alto riesgo por lo que contarán con cláusulas y requerimientos para su entrada.

### **3.4 La sucesión**

Se presenta a continuación, el tercer y último gran reto al que se enfrenta una empresa familiar. Este puede ser el más importante, a la vez que el más conocido, y esto se debe a su inmensa importancia y relevancia en la empresa familiar: la sucesión.

La sucesión se define como *“proceso dinámico en el que las funciones y deberes de los dos grupos principales de personas involucradas, es decir, el predecesor y el sucesor, evolucionan de manera interdependiente y se superponen, siendo el objetivo final transferir tanto la gestión como la propiedad del negocio a la siguiente generación.”* (Flórez)

Diferenciamos este concepto de sucesión con el plan de sucesión. Como hemos mencionado, se trata de un término que puede resultar familiar y común, pero ¿qué es realmente un plan de sucesión?

Global Practice México define el plan de sucesión como *“un documento estratégico en el que se formalizan las acciones posteriores al retiro del patriarca de la empresa, con la finalidad de hacer que la empresa perdure bajo la administración y directrices de los miembros de la familia elegidos para tal encomienda.”* (Practice, 2020). Este documento plantea de forma concreta las acciones que se van a tomar a partir del momento en el que el patriarca decida ponerse a un lado y dejar a sus sucesores el poder y control de la empresa. El documento está compuesto por *“reglas y estatutos que fomentan la claridad y el entendimiento de la familia y el negocio, sin diluir su esencia ni corromper los vínculos que se generan en cada elemento de este binomio”* (Practice, 2020). Observamos como este documento vela tanto por el bien familiar como por el bien del negocio, lo cual nos indica que en todo momento el binomio familiar y empresarial, se une para progresar como empresa.

Podríamos decir que la sucesión es el mayor reto al que se enfrenta una empresa familiar por diferentes motivos. En primer lugar, se trata de un proceso en el cual el predecesor debe transferir sus poderes a otro individuo de tal forma que la empresa siga siendo sostenible en el tiempo. Esto lleva consigo, normalmente, un cambio generacional en la empresa por lo que es fundamental que la sucesión esté planeada con tiempo para que el núcleo familiar tenga pleno conocimiento sobre el futuro.

En segundo lugar, se trata de un reto mayúsculo ya que es una de las principales fuentes de fracaso de las empresas familiares. Destacamos esto ya que existe un gran número de empresas que no planifican con antelación sus respectivos planes de sucesión. De acuerdo con Global Practice Global, *“sin un plan de sucesión sólido y previsional, la empresa familiar puede correr el riesgo de disolverse o debilitarse”* (Practice, 2020). Es por esto mismo por lo que la sucesión es un reto tan grande al que se enfrenta la empresa familiar ya que si no se consigue formalizar de forma adecuada, podría ser causa de fracaso familiar y empresarial.

El plan de sucesión es, por tanto, la formalización de la sucesión dentro de la empresa. La sucesión se planifica con antelación y posteriormente, se redacta en un plan de sucesión para que quede constancia de cómo se llevará a cabo la sucesión en la empresa familiar. Este plan suele estar integrado en el protocolo familiar, herramienta que comentaremos más adelante.

### **3.4.1 La jubilación**

Todo este proceso de sucesión se debe a que el propietario y/o fundador de la empresa, en algún momento, debe abandonar su puesto y dar un paso al lado, es algo inevitable. Es por esto por lo que es necesario formalizar una sucesión planificada y organizada, para que el cambio generacional no sea un problema si no todo lo contrario, una ventaja competitiva.

La jubilación es un evento que ocurre en todas las empresas, pero es cierto que en las empresas familiares puede influir de manera más directa ya que se trata de todo un cambio generacional. Es por esto por lo que es necesario un protocolo familiar y un correcto plan de sucesión, para que el fundador se sienta más seguro y pueda dar el paso a las siguientes generaciones.

Puede crecer el miedo y la inseguridad de dar este paso por parte del fundador ya que está delegando “su” empresa a familiares que igual no están altamente capacitados como para seguir con su legado. Existen diversos motivos por los que el fundador no crea correcto dar un paso al lado y seguir en el día a día de la empresa. Manuel Pavón nos menciona uno de ellos: *“el fundador no cree que el sucesor sea capaz de dirigir su proyecto tan bien como lo ha hecho él”* (Pavón, 2016)

Es importante que el fundador se sienta atraído por el devenir del negocio, manteniendo siempre una correcta relación familiar. Si éste da el paso y decide dejar su puesto, sin tener en cuenta enfermedades o fallecimiento, puede significar que la empresa está preparada para un correcto relevo.

## 4. El Gobierno Corporativo como solución

### 4.1 El rol del Gobierno Corporativo

De acuerdo con esa falta de visión y planificación estratégica, planteamos y presentamos un papel clave, que puede ser la solución a grandes problemas que resultan en fracasos empresariales: el Gobierno Corporativo. Un adecuado Gobierno Corporativo fuerte es *“clave para la sustentabilidad a largo plazo de cualquier negocio. La creación de un directorio y una junta familiar es crucial para asegurar su longevidad”* (Thornton, 2017)

Definimos el Gobierno Corporativo como el *“conjunto de reglas y mecanismos que regulan las relaciones entre los propietarios, el consejo de administración y todos los demás involucrados (empleados, clientes, proveedores, terceros) velando por una misma Visión y un conjunto de Valores que deben perdurar en el tiempo, asegurando el traspaso a generaciones futuras”* (Plaza, 2020).

El Gobierno es, en definitiva, según la definición facilitada por la asignatura de Gobierno Corporativo por la Universidad Pontificia de Comillas como el *“conjunto de procedimientos y políticas por el que la empresa es dirigida, controlada y supervisada”* (Comillas). Se podría explicar como la base que sustenta todo el control y orden dentro de una empresa. Un buen Gobierno es la base para la creación de valor.

Existen diversas estructuras de Gobiernos dentro de las empresas familiares y deben definirse *“de acuerdo con las características únicas de cada empresa familiar y estar diseñada para cumplir el objetivo que se persigue”* (Plaza, 2020). En definitiva, es fundamental que, en el Gobierno de una empresa, *“la propiedad, el consejo de administración y la dirección de la empresa tengan sus ámbitos bien definidos y diferenciados”* (Plaza, 2020). De este modo, queda bien claro quien toma cada tipo de decisión entorno a la empresa.

Como se ha dejado ya claro, no existe ninguna estructura establecida por todas las empresas familiares, al contrario, cada empresa es libre de elegir cuál va a ser su Gobierno Corporativo con relación a sus necesidades, su tamaño, su ciclo de vida, etc. *“Si bien no existe una fórmula estándar, los órganos de gobierno habitualmente recomendados para las empresas familiares son el Consejo de Familia, el Consejo de Administración y la*

*Junta General o Asamblea de Socios/Accionistas” (Pavón, Profesionalizar la empresa familiar ( parte 3) : Los organos de gobierno y gestión, s.f.)*

Por ello, vamos a estudiar a continuación el rol que tiene cada uno de estos órganos, y cuál es su impacto en la empresa.

- Mencionamos el **Consejo de Familia** como órgano de gobierno que puede pertenecer al Gobierno Corporativo, si así lo considera la empresa. Más adelante en este trabajo de investigación, estudiaremos y analizaremos este órgano como herramienta para la perpetuidad y sostenibilidad. Por esto, en este apartado, nos limitaremos a presentar este órgano tan importante para las familias. Cabe destacar y dejar claro que el objetivo último del Consejo de Familia es *“velar por la unidad familiar y accionarial, generar y mantener una visión compartida, así como transmitir los valores familiares a las siguientes generaciones”* (Urrutia, 2021). Este órgano es una ‘peculiaridad’ de las empresas familiares ya que otras empresas no cuentan con este órgano. Cuenta con mucha importancia ya que lidia con el núcleo familiar-empresarial y debe conseguir la unión y el entendimiento entre las partes familiares.
- El siguiente órgano de gobierno que va a ser estudiado en este trabajo es el **Consejo de Administración**. Este se define como *“el principal órgano de control y supervisión de la empresa”* (Urrutia, 2021). En efecto, este órgano es de vital importancia para que la empresa esté supervisada y consiga establecer líneas estratégicas óptimas y correctas para el devenir de la empresa.

El Consejo de Administración, que busca potenciar y hacer crecer el negocio familiar, no tiene ninguna composición determinada, si no que es el protocolo familiar y empresarial quien decide cuál es su estructura y quiénes son los miembros del consejo. El protocolo familiar *“sirve para proteger los intereses de la organización y para saber cómo actuar en determinadas situaciones”* (Masterempresafamiliar, 2019). En el protocolo, la empresa determinará, a través de pactos y reglas legales, ciertas decisiones importantes para el devenir de la empresa. Más adelante en este estudio, analizaremos el protocolo familiar como herramienta para una correcta sucesión.

Es cierto que existen ciertos aspectos, relacionados con la composición, que suelen aparecer en la mayoría de los Consejos de Administración. Uno de ellos podría ser la presencia externa de algunos miembros. Estos podrían ser “*asesores externos, directivos no familiares y consejeros externos independientes*” (Arrarte, 2019). Lo que se busca con esta presencia externa es responder y representar los intereses y preocupaciones de diferentes stakeholders que no cuenten con representación en el Consejo de Administración. Es bueno que el consejo de Administración de una empresa familiar, además de preocuparse por la faceta familiar, se centre también en respetar todas las partes del negocio, su visión y su misión, para que el negocio sea fructífero en el paso de los años. La imagen de una persona externa en el Consejo de Administración muestra cómo la familia busca la objetividad y la correcta toma de decisiones, sin velar únicamente por su propio bien.

Como hemos dejado ya claro, no existe una composición única del Consejo de Administración. En cuanto al tamaño del Consejo, podemos decir que dependerá únicamente del tamaño de la empresa familiar. Si se trata de una empresa grande, el Consejo de Administración contará con un número mayor de consejeros, tanto familiares como externos. En caso de que la empresa familiar sea una pyme, el número de consejeros se verá reducido. Como nos explica Rocío Arrarte, el tamaño suele oscilar entre 5 a 11 miembros en el consejo y se busca siempre que su número sea impar para evitar empates, facilitando así los acuerdos en las votaciones. (Arrarte, 2019). Con esta cifra de miembros se consigue que todas las partes estén escuchadas, pero se evita la presencia de un alto número de personas que pueda dificultar y retrasar los adecuados procedimientos utilizados por la empresa.

- El siguiente órgano de gobierno que vamos a estudiar es el órgano relacionado con los accionistas: **la Junta General de Accionistas**. Según La Empresa Familiar, “*la Junta General de Accionistas es el órgano con máximo poder en la empresa y es absolutamente soberana en sus decisiones*” (LaEmpresaFamiliar, Junta General de Accionistas, s.f.). Queda claro que esta Junta está formada por todos los accionistas y entre otras cosas, tienen “*la facultad de aprobar los*

*estatutos por los que se va a regir la empresa, definir sus objetivos básicos y fundamentales”* (LaEmpresaFamiliar, Junta General de Accionistas, s.f.). Son ellos también quienes aprueban las cuentas de cada ejercicio, así como también, la elección de los miembros del Consejo de Administración.

Se trata de un órgano que va obteniendo más poder a medida que la empresa es sostenible en el tiempo ya que normalmente, las empresas de primera generación suelen tener un uno accionista: el fundador. A lo largo de las generaciones, el accionariado se va diversificando entre familiares o personas externas, por lo que la Junta de Accionistas es la herramienta de control que consigue dar voz a todos los miembros. Como bien nos comenta el artículo de La Empresa Familiar, en terceras generaciones *“el número de accionistas es ya mayor, los hay con participaciones muy diversas, la mayoría de ellos son accionistas pasivos, y provienen de núcleos familiares distintos”* (LaEmpresaFamiliar, Junta General de Accionistas, s.f.).

- Por último, y no por ello menos importante, destacamos el órgano relacionado con la dirección de la empresa: la **Junta Directiva**. Al igual que el resto de los órganos corporativos que hemos mencionado, se trata de un órgano clave para la continuidad y buen desarrollo de la empresa. La Junta Directiva se encarga de ejecutar las decisiones tomadas por el Consejo de Administración. Es un órgano con una estructura jerarquizada y está cohesionado bajo el liderazgo del CEO o presidente.

Cabe destacar que uno de los fines últimos de las empresas familiares es la creación de un buen Gobierno Corporativo. Esta es sin duda una de las claves de éxito de las empresas. Si este Gobierno está correctamente planteado, y su ejecución es la adecuada, la empresa será exitosa y creará valor. A continuación, se presenta un concepto clave que está implantado en un gran número de empresas familiares *“para comenzar un nuevo proceso, un cambio, una iniciativa de crecimiento, conocida como institucionalización”* (Rivas, 2013).

## 4.2 Institucionalización y profesionalización de la empresa familiar

Como acabamos de mencionar, la empresa debe institucionalizarse para seguir creciendo, para obtener mayores logros y para crear más valor. La implantación de un correcto Gobierno es la primera fase para poder institucionalizarse. Contar con un buen Gobierno Corporativo es pieza fundamental para el correcto transcurso de la empresa familiar.

*“Por institucionalización de una empresa familiar se entiende fundamentalmente la creación de un Gobierno Corporativo cuyo objetivo es encauzar, en el mediano y largo plazo, los objetivos e intereses, así como la relación que existe entre la empresa y la familia empresaria.”* (Rivas, Institucionalización, cimiento para construir una empresa familiar fuerte y trascendente, 2021)

Este es un paso aconsejable muchas empresas familiares ya que se trata de un proceso que asienta las bases de la empresa para que la empresa sea sostenible en el futuro y puede tener una sucesión adecuada. Por esto mismo hemos presentado anteriormente las funciones y responsabilidades que conlleva tener un buen Gobierno Corporativo, porque es esta una clave en el proceso de institucionalización.

Como bien dice la propia palabra “institucionalización”, *“pretende que las actividades efectuadas por costumbre pasen a plasmarse por escrito, convirtiéndose en manuales de funciones, de políticas y de procedimientos”* (Rivas, Institucionalización, cimiento para construir una empresa familiar fuerte y trascendente, 2021). Por lo que nos dice Mario, vemos cómo la institucionalización no deja de ser la formalización de ciertas actividades y procedimientos que pueden llegar a evitar muchas pérdidas por la falta de eficiencia en ciertos procedimientos que no están automatizados como lo podrían llegar a estar con un buen Gobierno Corporativo. Si se implanta este concepto que acabamos de presentar, la empresa podría conseguir un aumento en su rentabilidad, así como un aumento en la profesionalización de los documentos y actividades propias de la empresa.

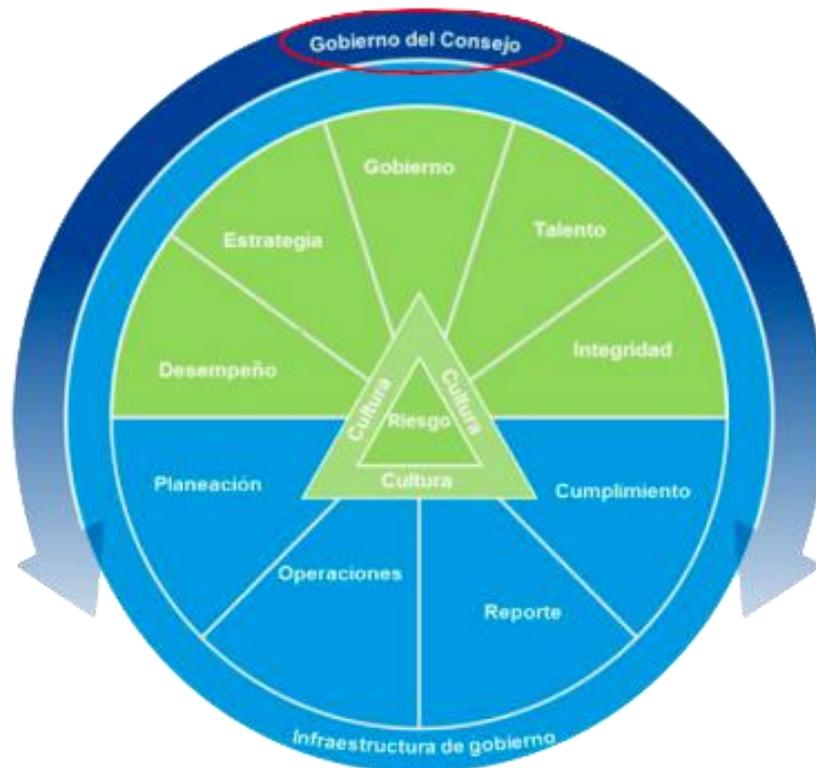
Cuando la posesión del capital se amplía a otros accionistas, cuando la empresa empieza a ser lo suficientemente grande como para necesitar ayuda externa, ahí es cuando surge la necesidad de que el Gobierno Corporativo evolucione. Esto se debe a la necesidad de profesionalización de todos los órganos. Si el Gobierno evoluciona, también

los harán sus respectivas herramientas y palancas de creación de valor. Una mejora en los órganos de gobierno obtiene un reflejo positivo en la eficiencia de los procesos y del conjunto del negocio. Por eso, cuando un gobierno evoluciona, genera mayor confianza y respeto del exterior.

Según el material ofrecido por la Universidad Pontificia de Comillas, la institucionalización es ese “*proceso por el cual la empresa se profesionaliza, es decir, se separa la función de gestión de la propiedad*” (Comillas, Gobierno Corporativo). En este proceso entran en escena terceros independientes que ofrecen un salto de calidad y profesionalización a la empresa familiar. Como terceros independientes nos referimos a individuos profesionales, externos a la familia, que entran en la gestión de la empresa. Estos consiguen que la empresa tenga una visión económica a largo plazo centrada en la supervivencia de ésta, evitando de este modo que la familia enfoque la visión de la empresa como bienestar familiar, dejando de lado la parte económica de la empresa.

Hemos extraído un esquema del Boletín de Gobierno Corporativo publicado por Deloitte. En uno de los documentos, llamado “*¿Qué implica la Institucionalización?*”, se encuentra un esquema que explica y resume la función que tiene el Gobierno Corporativo una vez institucionalizada la empresa (Deloitte, 2012). Por ello, vamos a comentar los principales rasgos que define este esquema:

Imagen 2: ¿Qué implica la Institucionalización?



Fuente: Boletín de Gobierno de Deloitte

1. La franja azul que rodea el círculo representa el conjunto de los órganos de gobierno representados en la empresa. Estos se encargan de vigilar que los procedimientos realizados por la empresa cumplan con la normativa, sean efectivos y representen los valores de la empresa. El buen comportamiento de estos órganos, ofrecen seguridad y credibilidad a la empresa. (Deloitte, 2012)
2. La zona verde superior del esquema representa aquellas actividades que son cargo de la de la Dirección de la empresa como puede ser la estrategia o la atracción del talento. El Consejo de Administración y los respectivos comités se encargan de validar o rechazar las decisiones que se toman en torno a estas actividades. (Deloitte, 2012)
3. La parte inferior azul representa aquellas actividades que debe ejecutar el director general junto a su equipo directivo. Se trata de actividades que se validan en el Consejo de Administración pero que es el equipo directivo el que

las ejecuta. Son actividades relacionadas con el reporte, el cumplimiento, etc. (Deloitte, 2012)

4. El conjunto de estas decisiones se vería afectadas por la cultura corporativa que compone la empresa, valores familiares que traspasan esa barrera para convertirse en valores de la empresa. El Consejo de Administración, así como la Dirección, deben tener siempre en cuenta la cultura de la empresa para que todas las decisiones se dirijan hacia un mismo objetivo común.

Con esto último se busca ver la implantación real que tiene la institucionalización en el Gobierno Corporativo de una empresa. Además, vemos que una vez institucionalizada la empresa, todos los órganos cuentan con un papel y un rol mucho más concreto, todas las partes conocen sus responsabilidades. Esto no estaría presente en una empresa familiar sin institucionalizar, en donde los cargos no siempre están bien establecidos, lo cual puede derivar en falta de efectividad en los procesos.

### **4.3 El Consejo de Familia: herramienta para la perpetuidad**

Como hemos mencionado anteriormente, cada empresa decide cómo quiere equilibrar su balanza empresarial-familiar. Existen diversos métodos para paliar esta situación que a veces puede suscitar problemas, uno de estos métodos es el Consejo de Familia.

El Consejo de Familia es un gran desconocido dentro del mundo empresarial, pero puede llegar a ser una herramienta clave para que la empresa familiar sea duradera y sostenible en el tiempo. Calificamos este consejo como “gran desconocido” ya que “*se calcula que en España sólo un 30% de las empresas familiares cuentan con un Consejo de Familia*” (Mendiola, 2021). Se trata de un consejo independiente al Consejo de Administración o cualquier otro órgano directivo. Es el órgano decisorio de la familia y suele estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares.

El hecho de que la familia esté representada de manera multi-generacional es de vital importancia ya que muestra la involucración que tiene la familia con respecto a su futuro y respectiva sucesión. De igual forma, promueve sus valores y los defiende en este tipo reuniones en los cuales se reúne el núcleo familiar para tratar asuntos que no tienen porqué ser propios de la actividad principal.

La celebración de esta “reunión” es más casual, informal, de lo que puede ser una reunión del Consejo de Administración, tanto es así que se puede dar la ocasión que se celebre un Consejo Familiar en una comida familiar. Con esto se consigue estrechar lazos familiares sin dejar de lado las decisiones y puesta en común de aspectos relacionados con el negocio. Este órgano “*persigue promover la continuidad intergeneracional, más allá de la mera continuidad del negocio*” (Casillas, 2017). El Consejo Familiar toma especial importancia en empresas que tienen consejos con directivos que no son miembros de la familia. Esto se debe a que la familia debe estar más unida ante posibles gestiones que no están respaldando los valores de la empresa.

En cuanto a su rol en la empresa, este consejo debe intervenir y participar en la definición de la estrategia, pero en ningún caso debe intervenir en la gestión de la empresa ya que esta no es su labor. De acuerdo con los materiales de la asignatura de Gobierno Corporativo de la Universidad Pontificia Comillas, mencionamos algunos de los propósitos principales que tiene el Consejo de Familia. Este Consejo “*crea un marco de reglas y normas que estructura la relación entre la familia y la empresa*” (Comillas, Gobierno Corporativo), además cuenta con el espíritu de educar e “*inculcar un sentido de identidad y de misión colectiva a los miembros de la familia*” (Comillas, Gobierno Corporativo). Relacionado con el modelo de los tres círculos, explicado anteriormente, el Consejo de Familia cuenta con la voluntad y pretende “*resolver conflictos sobre cuestiones de propiedad y gestión*” (Comillas, Gobierno Corporativo).

Como principal responsabilidad, podríamos destacar el hecho de “*informar y formar: asegurar que el conjunto de accionistas familiares, sobre todo los que no están en el Consejo de Administración o en la Dirección, conocen y comprenden la información de la empresa para ejercer responsable y adecuadamente su rol de accionistas*” (Comillas, Gobierno Corporativo). Esta responsabilidad tiene, de manera intrínseca, la voluntad familiar de velar por el resto de los familiares, ofreciendo información y datos a aquellos que igual no tienen acceso por edad o por falta de conocimiento. Como segunda responsabilidad por parte de este Consejo, destacamos el “*lograr consenso y equilibrio: garantizar un núcleo de propiedad familiar suficientemente compacto y fuerte que aporte estabilidad para garantizar la continuidad de la empresa a largo plazo*” (Comillas, Gobierno Corporativo)

#### 4.4 Protocolo Familiar

Como se dejó ya claro, la planificación es fundamental para un correcto cambio generacional en la empresa. Pero para que exista una planificación ordenada y clara, las empresas familiares cuentan con un **protocolo familiar** que reúne diferentes contenidos. El protocolo familiar se define como “*un proceso que vive la Familia Empresaria para ordenar su Empresa Familiar y que pretende llegar a un acuerdo sobre cuáles son las normas que regirán el cambio generacional*” (Pavón, El Protocolo Familiar; un proceso no estandarizable, s.f.). Una empresa familiar que cuenta con un elaborado y conciso protocolo familiar muestra como su buen Gobierno Corporativo tiene un claro interés en el futuro de la empresa, así como una organización concreta dentro de la familia.

El objetivo principal del protocolo familiar es “*definir las bases, normas y reglamentos que regulan todos aquellos aspectos en donde se relacionan la familia y la empresa*” (Rivas, ¿Qué considerar o no en el protocolo familiar? , 2018). Esta es, sin duda, una gran respuesta a lo que puede suponer un conflicto familiar dentro de la empresa. Con esta herramienta se pueden evitar numerosos conflictos familiares de tal modo que la empresa no se ve perjudicada. El protocolo cuenta con diferentes contenidos y aplicaciones que soportan el núcleo empresario-familiar. Al igual que no existe una sola organización del Gobierno Corporativo, tampoco existe una forma única de elaborar un protocolo familiar. Aún así, se menciona a continuación, algunos de los contenidos que se suelen encontrar en un protocolo familiar bien definido:

En primer lugar, el protocolo define la **estrategia** que ha sido pactada por los miembros de la familia. El documento reúne la visión y la misión que el conjunto de familiares comparte con respecto a la empresa. Además, ponen en común y redactan los valores familiares que deben prevalecer en la empresa. De este modo, los valores familiares traspasan fronteras y están representados en el conjunto del negocio. En la estrategia también se definen los objetivos a largo plazo que se han pactado entre el conjunto de los familiares.

En segundo lugar, también dentro del protocolo familiar, nos encontramos con la definición de la **participación de los familiares**. Este contenido busca determinar el campo de actuación que debe ocupar cada familiar. Es decir, pretende concretar la labor de cada familiar, así como sus responsabilidades, para que ninguno exceda en los poderes

con los que cuenta. También se concreta la posesión de participaciones o acciones con los que cuenta cada miembro familiar, así como también, la participación de los futuros familiares. Además, el protocolo también puede incluir pautas y procedimientos que traten el problema del nepotismo. De esta forma, la familia evita que familiares de nuevas generaciones, con escasa preparación y experiencia, puedan acceder a puestos que exigen mayor preparación.

Otro contenido que ofrece el protocolo familiar es la **resolución de conflictos familiares**. Es fundamental contar con herramientas y procedimientos que puedan lidiar con los conflictos internos de la empresa, evitando así problemas familiares innecesarios para el negocio. Este protocolo puede mencionar, por ejemplo, la presencia de un Consejo de Familia y sus respectivas reglas y procedimientos. Se trata, en definitiva, de herramientas para conciliar posibles problemas familiares, y que estos sean ajenos a las decisiones que se toman en la empresa.

El último punto que vamos a mencionar del protocolo familiar son las **retribuciones económicas** de los familiares. En el protocolo queda escrito y pactado la retribución que obtiene cada miembro familiar. En este apartado se habla sobre las contribuciones, dinerarios o no, con las que cuenta cada miembro. Es posible que no todos cuenten con la misma retribución ya que esto puede depender del cargo que el familiar ocupe.

#### **4.5 Continuidad del control familiar**

El protocolo familiar no deja de ser una herramienta que formaliza los procedimientos y las actuaciones de la familia en la empresa. Uno de los objetivos que se busca a la hora de redactar un protocolo familiar es la continuidad del control familiar. La familia busca llevar a cabo la sucesión para que sus descendientes sigan controlando la empresa.

Por tanto, este punto, que trata la continuidad familiar es de vital importancia tanto para la familia como para la empresa. En efecto, la continuidad familiar es clave para la familia, pero siempre y cuando la sucesión tenga un orden y una preparación. Es decir, además de una correcta sucesión hablada y pactada, las nuevas generaciones deben estar preparadas para dar el paso. Son estas nuevas generaciones quienes deben contar con la

experiencia suficiente para poder seguir haciendo crecer a la empresa. Relacionado con lo dicho anteriormente, el Instituto de la Empresa Familiar dice que, “*a la hora de la sucesión, tan importante es la pertenencia a la familia como la experiencia profesional en la empresa*” (Familiar, Gobierno corporativo en la empresa familiar, s.f.)

Efectivamente, la experiencia profesional debería diferenciarse con respecto a la pertenencia familiar. Si por el hecho de ser familiar ya cuentas con un puesto en la empresa, puede provocar que los dirigentes y propietarios de la empresa no estén altamente capacitados para desempeñar su rol en la empresa. Relacionado con esto último, nos hemos querido interesar por el criterio principal para la elección del sucesor de la empresa. Según el informe ‘Gobierno Corporativo en la empresa familiar’ del Instituto de Empresa familiar, con el 28,31%, el principal criterio para la elección del sucesor es que “*sea uno de los propietarios o familiar*”. (Familiar, Gobierno corporativo en la empresa familiar, s.f.). Esto nos indica que el futuro líder de la empresa familiar va a ser familiar por el hecho de ser familia. Para contrarrestar con este último dato, cabe destacar que el segundo criterio principal para la elección del sucesor de la empresa, con el 27,78%, está relacionado con la “*experiencia profesional en la empresa*” (Familiar, Gobierno corporativo en la empresa familiar, s.f.). Es decir que, para ser el líder que de continuidad al negocio familiar, se valora positivamente que el nuevo sucesor sea familiar pero no se deja de lado a aquellos que tienen experiencia en la empresa y conocen bien el negocio.

La buena capacitación de la nueva generación de familiares es necesaria para que la sucesión se pueda llevar a cabo con seguridad y garantías. A su vez, los líderes familiares de la nueva generación van accediendo a puestos de la empresa familiar, dependiendo de sus capacidades, para ir conociendo las intimidades de la empresa y su funcionamiento. Esto nos lo explica bien un informe elaborado por KPMG que dice que “*los líderes de la generación millennial cuentan cada vez con mayor voz y espacio en la mesa de dirección de sus empresas familiares en la toma de decisiones estratégicas como acelerar la digitalización del negocio*” (Faura, La sucesión en la empresa familiar: un paso decisivo, 2020).

Relacionado con lo mencionado en el párrafo anterior, es importante que las nuevas generaciones se sientan importantes en el negocio y en la familia, cada uno de la

manera que mejor le convenga. De este modo, se consigue *“involucrar a los miembros de la familia de forma temprana en los temas comunes”* (Dosal, 2021). Esta involucración temprana anima a los jóvenes a prepararse, con estudios y experiencia, para llegar de manera óptima a los puestos directivos y de control.

#### **4.6 Planificación del proceso**

Resulta de vital importancia adelantarse y planificar con tiempo y organización la sucesión de la familia en la empresa. Esto puede parecer sencillo y obvio pero la realidad es que la mayoría de las empresas familiares no planean con antelación este proceso, clave para la sostenibilidad de la familia en la empresa. Según el informe ‘The courage to choose wisely’, elaborado por KPMG, *“más de la mitad (53%) de los primeros ejecutivos de las empresas familiares reconoce no disponer de un plan de sucesión”* (Faura, La sucesión en la empresa familiar: un paso decisivo, 2020). Las familias no se anticipan a un hecho que va a llegar tarde o temprano, y se trata de un procedimiento que puede salvar la sanidad de la empresa. Si la familia decide planear con tiempo este proceso, pueden conseguir salir de la sucesión de manera ordenada, estructurada, y de forma mucho más profesionalizada, lo cual podría ser beneficioso para todas las partes.

La importancia de un plan de sucesión planificado es real, tanto es así que la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) *“insta a que las empresas cotizadas dispongan de un plan de sucesión para el Consejo de Administración de manera que, cuando sea necesario, el reemplazo del personal clave de la empresa se realice de forma eficiente.”* (Fondo, 2020). Esto ya nos indica de manera más contundente la importancia que tiene un buen plan de sucesión en una empresa familiar y sus consecuentes frutos en los negocios y en la familia.

### **III. ESTUDIO CASO PRÁCTICO**

#### **1. Presentación del caso**

Se presenta a continuación el estudio de caso práctico elegido para este estudio acerca de la creación de valor en las empresas familiares. El objetivo de esta parte es poner en práctica algunos de los aspectos comentados y analizados en la parte teórica de este mismo trabajo.

Se trata de analizar una empresa familiar que haya conseguido enfrentarse, con éxito, a alguno de los retos que hemos comentado anteriormente. Estudiaremos los pasos que llevaron a cabo, así como procedimientos y herramientas que utilizaron, y siguen utilizando.

Para la obtención fiable y consistente de información acerca de esta empresa, hemos conseguido ponernos en contacto con un miembro de la familia, la cual ha facilitado información muy valiosa de primera mano.

#### **1.1 Datos de la empresa**

Por motivos de confidencialidad, la empresa que ha facilitado información para el buen desarrollo de este estudio ha decidido evitar que se mencione el nombre de la empresa familiar. Por ello, para este análisis, la empresa mencionada pasará a llamarse “X”.

Fundada en 1957, la empresa X es una empresa con más de seis décadas de experiencia en el sector. Su área principal es la actividad hotelera, centrada sobre todo en Andalucía, pero también cuentan con alquiler de apartamentos vacacionales. Se trata de una empresa con un equipo humano de más de 1000 personas, lo cual nos muestra su alto nivel de experiencia en el sector.

#### **2. Presencia del Gobierno Corporativo**

A lo largo del primer bloque, hemos ido analizando y estudiando la importancia que tiene el Gobierno Corporativo dentro de una empresa familiar, además del adecuado uso de sus diversas herramientas.

Pues bien, ahora se busca analizar la presencia que tiene el Gobierno Corporativo en la empresa X. De este modo, veremos si se trata de un caso exitoso de empresa familiar, o, por el contrario, se trata de una familia que no ha sido capaz de institucionalizar su empresa y, por ende, no ha sido capaz de ser sostenible en el tiempo.

Se trata de una empresa familiar que está dirigida y controlada por los cinco hijos del fundador. Entre los hermanos se divide, de forma equitativa, el cien por cien de las acciones de la empresa por lo que, en este caso concreto, no existe ningún inversor minoritario externo. La madre de los hijos, es decir, la mujer del fundador, es la presidenta de honor de la empresa, además de la presidenta de la fundación familiar, pero no cuenta con ninguna participación accionarial, de propiedad.

Cabe destacar que el músculo real que llevó a la empresa hacia la institucionalización fueron los 5 hermanos. El padre y fundador fue el artífice de toda esta empresa, pero fueron sus hijos, la segunda generación, quienes impulsaron el negocio para hacer de él un lugar más profesionalizado.

## **2.1 Consejo de Administración**

Nos centramos a continuación en las diferentes herramientas y palancas que utiliza la empresa X para su respectiva creación de valor. En cuanto al Consejo de Administración, está compuesto por los cinco hijos, además de un consejero familiar y el director de administración y finanzas de la empresa. Por tanto, este consejo cuenta con 5 familiares y dos personas externas a la familia, uno de ellos, el director, participa en la gestión de la compañía mientras que el consejero familiar simplemente acude a estos consejos para proporcionar una visión externa a la familia.

Se trata por tanto de un Consejo de Administración con una composición habitual ya que la familia está totalmente representada y cuenta con dos perspectivas externas a la familia, siendo uno de estos individuos, miembro de la dirección de la empresa. Por otra parte, como ya hemos mencionado, la empresa X ha decidido implantar en su Consejo a un consejero familiar, quien ayuda a los familiares a tomar decisiones sobre la empresa buscando siempre el bienestar familiar.

Se trata por tanto de un Consejo de Administración con un buen equilibrio familiar-empresarial, de tal forma que la familia se siente con el control, pero no deja de lado la opinión de expertos externos con un alto conocimiento en empresas familiares.

## **2.2 Consejo de Familia y foros de convivencia**

Para la empresa X, el órgano del Consejo de Familia resulta de gran importancia, y así me lo transmitió una de las propietarias de la empresa con la que tuve la oportunidad de hablar.

Desde el primer momento me comentó la relevancia que tiene este Consejo, al igual que los diferentes foros que organizan, con el fin de reunirse como familia para pasar tiempo juntos y convivir. La familia ha decidido celebrar dos consejos familiares anuales con el objetivo de comentar aspectos familiares que pueden afectar a la empresa. En estos consejos, además de asentar de nuevo las bases y los valores familiares, se trata de reunir al conjunto de familiares de distintas generaciones para que se comuniquen y pasen tiempo juntos.

En este caso concreto, la familia también organiza foros y diferentes espacios para que los primos (tercera generación) se conozcan y convivan. De esta forma, se trabaja la unión familiar, aspecto clave para la creación de valor en una empresa familiar. Si la unión no se trabaja, el núcleo familiar-empresarial se ve afectado por lo que la creación no tendrá efecto.

En estos espacios de comunicación existe una transparencia absoluta entre familiares y entre generaciones. Se trata información empresarial para que todos los miembros estén informados de las cuentas de la empresa, y no sólo algunos pocos. Es un espacio de opinión en donde todos pueden preguntar y consultar cualquier tipo de duda, de esta forma se incentiva la confianza entre todos los familiares.

## **2.3 Protocolo familiar**

Este trabajo ha tenido la oportunidad de ver y analizar el protocolo familiar de la empresa X por lo que se van a destacar algún punto interesante que crea valor a la empresa.

Como ya sabemos de la primera parte del trabajo, el protocolo familiar reúne, de forma detallada, los valores, procedimientos, composición de los órganos corporativos y demás aspectos relacionados con la empresa. En este caso, después de analizar el protocolo familiar hemos destacado la importancia que la empresa X concede a la adecuada preparación de los familiares para poder acceder a la empresa familiar.

Los familiares, de acuerdo con el protocolo familiar, deben cumplir con una serie de requisitos para entrar en la empresa. De esta forma, la empresa se protege de familiares de nuevas generaciones que no están suficientemente preparados para incrementar valor a la empresa. Ellos mismos lo dejan bien claro en su protocolo cuando dicen que *“participarán en la gestión o/y en el órgano de gobierno de la misma los miembros consanguíneos de la Familia que demuestren objetivamente su formación, capacitación y valía”*. Esta citación, por voluntad de la empresa, es anónima y privada.

Entre los requisitos para la entrada de los familiares se encuentran los siguientes:

- Obtención de un título universitario además de un máster MBA. De esta forma se establece una base educativa, común a todos, para poder acceder a un puesto en la empresa. Se trata de un requerimiento educativo alto para que la formación sea apta y de nivel.
- Experiencia laboral en empresas externas a la familiar. Se busca la madurez laboral de los familiares y que éstos conozcan el mundo laboral más allá de la empresa familiar. El requerimiento es una experiencia mínima de cuatro años en empresas externas. Si se trata de una experiencia internacional, el requerimiento es de dos años. Con esto buscan abrir nuevos mercados y que las nuevas generaciones conozcan nuevas líneas de negocio.
- Necesario conocimiento de tres idiomas. Esto viene relacionado con la internacionalización de la empresa. Contar con jóvenes familiares con conocimiento de idiomas facilita mucho la comunicación con diferentes países.

Es el Consejo de Administración quien propone al candidato familiar, y si éste reúne las condiciones básicas recientemente comentadas, será el Consejo de Familia quien ratifique la decisión.

Además, para la llegada de un familiar a la familia es necesario que exista un puesto por cubrir. Es decir, ningún familiar podrá entrar a trabajar en la empresa si no existe

un puesto de trabajo con un puesto libre. Desde el Consejo Familiar se ha decidido que los familiares de nuevas generaciones que quieren y pueden incorporarse a la gestión de la empresa, lo hagan en puestos directivos. Esto se debe a que la familia cree que los familiares, al sentir la empresa familiar como suya, tienen más compromiso con el negocio. De esta forma, los familiares directivos pueden acceder a departamentos que buscan abrir nuevos mercados, nuevas marcas, etc.

## **2.4 Plan de sucesión**

En 2018, la empresa X llevó a cabo su plan de sucesión, de primera a segunda generación. Fue en este momento en el cual la madre, decidió distribuir sus acciones a sus hijos y dar un paso al lado en la gestión de la empresa.

La sucesión de esta familia se llevó a cabo de forma planificada y con tiempo y organización. Este plan fue organizado y estaba planteado de tal forma que todo se dio con total normalidad. Tanto es así que todos los hermanos siguen en la empresa, ocupando puestos directivos y siendo miembros del Consejo de Administración. El buen planteamiento de este plan hace que esta empresa haya conseguido una sucesión modélica tanto para la empresa como para la familia.

Si se trabaja de forma adecuada en el plan de sucesión, el núcleo empresarial-familiar no resulta dañado, todo lo contrario. Se consigue un fortalecimiento de este núcleo que consigue asentar unas nuevas bases, pero sin dejar de lado el legado y la cultura de los padres.

Cabe destacar que esta empresa se encuentra en tercera generación ya que dos “nietos” del fundador ya están trabajando en la empresa. Por tanto, podemos decir que han superado la fase más crítica como empresa familiar, la sucesión a partir de la tercera generación. Esto no puede ser fruto de la suerte si no que se debe al buen hacer de la familia respecto a su vinculación con la empresa. Volvemos a decir que, si una empresa cuenta con un buen gobierno y buenas herramientas, la empresa creará valor.

El reto ahora es prepararse para la llegada de toda la tercera generación, tanto para la propiedad como para aquellos que quieran entrar en la gestión. Destacamos esto ya que

la tercera generación está compuesta por 19 personas, primos que tendrán objetivos y visiones distintos sobre el devenir de la empresa.

#### IV. CONCLUSIONES

Desde el planteamiento de este Trabajo de Fin de Grado, hemos buscado descubrir la manera en la que una empresa familiar crea valor. Después de un largo trabajo de estudio y búsqueda, hemos podido obtener ciertas conclusiones relacionadas con esta creación de valor.

Las empresas familiares son actores principales en nuestra sociedad y en el mercado laboral y representan la unión familiar que existe en nuestro país. Sólo en España, hay cerca de 1,1 millones de empresas familiares y resulta ser uno de los principales generadores de empleo del país. Además, cabe destacar que la gran mayoría de estas empresas son pymes y solamente el 19% resultan ser empresas familiares cotizadas.

A lo largo de este estudio de investigación, hemos sabido identificar los grandes retos a los que se enfrenta una empresa familiar. Decidimos centrarnos en los que considerábamos más importantes para el devenir de la empresa. No cabe duda de que las empresas familiares, al igual que el resto de las empresas, se enfrentan día a día a numerosos retos, pero los mencionados en este trabajo están enfocados exclusivamente para las empresas familiares. Hemos buscado analizar estos tres retos desde la perspectiva familiar y empresarial, ya que esta es la clave de estas empresas.

Hemos insistido mucho en la institucionalización de la empresa, pero la realidad es que este proceso es la clave para que la empresa familiar sea sostenible en el tiempo. De esta forma, podrá contar con un gobierno con amplias herramientas y buena estructura, capaz de resolver cualquier enfado familiar y a su vez, seguir innovando y creando valor. Desde el principio hemos querido asentar las bases de la empresa familiar: familia, gestión y propiedad. Ningún análisis relacionado con las empresas familiares tendría sentido sin analizar los diferentes papeles que tienen estos conceptos. Lo curioso de las empresas familiares es la unión y la conexión que existe entre la familia, la gestión y la propiedad. Las alianzas que se crean son la clave de la creación de valor en la empresa

En cuanto al caso práctico presentado en este trabajo de investigación, podemos concluir que se trata de una empresa familiar que ha conseguido poner en funcionamiento diferentes palancas del Gobierno Corporativo para crear valor como familia dentro de la

empresa. Se trata de un claro ejemplo de unión familiar en donde la familia es importante pero también lo es la correcta dirección de la compañía. La correcta institucionalización de la empresa ofrece métodos para que la empresa esté siempre bien gobernada.

En definitiva, hemos concluido que la base que sustenta el negocio familiar es el buen Gobierno Corporativo. La institucionalización es el primer paso para que la familia pueda poner en funcionamiento sus herramientas de gobierno para así, generar valor positivo.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Abante. (3 de Agosto de 2020). *¿Qué es el 'Private Equity' y qué ventajas ofrece?*  
Obtenido de Abante: <https://www.abanteasesores.com/blog/que-es-el-private-equity-y-que-ventajas-ofrece/#:~:text=El%20objetivo%20por%20parte%20del,misma%20y%20rentabilizar%20la%20inversi%C3%B3n.>
- Alfaro, P. (2018). *La empresa familiar ante el reto del talento*. Obtenido de KPMG Tendencias: <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/10/talento-empresa-familiar/>
- Arrarte, R. (12 de Noviembre de 2019). *La importancia del Consejo de Administración de una empresa familiar*. Obtenido de Diligent: <https://www.diligent.com/es/consejo-de-administracion-de-una-empresa-familiar/>
- Bankinter. (17 de Agosto de 2021). *¿Qué significa ser accionista de una empresa y cuáles son los derechos?* Obtenido de Bankinter: <https://www.bankinter.com/blog/mercados/accionista-empresa-derechos#:~:text=Accionista%20minoritario%3A%20Accionista%20que%20posee,el%20capital%20de%20la%20empresa.>
- Caffort, A., & Benier, C. (17 de Diciembre de 2021). *Empresas familiares: el secreto está en el largo plazo*. Obtenido de RankiaPro: <https://es.rankiaapro.com/empresas-familiares-secreto-esta-largo-plazo/>
- Casillas, J. C. (9 de Junio de 2017). *¿Qué hace un Consejo de Familia?* Obtenido de Cátedra de Empresa Familiar Universidad de Sevilla: <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/blog/que-hace-un-consejo-de-familia/#:~:text=El%20Consejo%20de%20Familia%2C%20por,la%20mera%20continuidad%20del%20negocio.>
- Comillas, U. P. (s.f.). Gobierno Corporativo. En U. P. Comillas, *El gobierno de la empresa: teorías, actores e ideologías* (pág. 10).

- Comillas, U. P. (s.f.). Gobierno Corporativo. En U. P. Comillas, *Tema 8: GC en formatos empresariales e institucionales particulares* (pág. 11).
- Deloitte. (2012). *¿Que implica la institucionalización?* . Boletín de Gobierno Corporativo.
- Dosal, A. (4 de Agosto de 2021). *El legado de las empresas familiares: tres consideraciones para preservarlo*. Obtenido de Forbes México:  
<https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-legado-de-las-empresas-familiares-tres-consideraciones-para-preservarlo/>
- EAE, B. S. (s.f.). *Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlos*. Obtenido de EAE Business School:  
<https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>
- EFE. (2 de Febrero de 2016). *El 92 % de las empresas perdidas durante la crisis era familiar*. Obtenido de Expansión:  
<https://www.expansion.com/agencia/efe/2016/02/02/21607240.html?intcmp=B>  
 ACK1
- ESAN, C. (6 de Noviembre de 2018). *¿Por qué fracasa una empresa familiar?*  
 Obtenido de ESAN Graduate School of Business:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-fracasa-una-empresa-familiar#:~:text=El%20mayor%20motivo%20del%20fracaso,la%20Familia%20Empresaria%20de%20ESAN.>
- Familiar, I. d. (2015). *La Empresa Familiar en España*.
- Familiar, I. d. (2015). *La Empresa Familiar en España* .
- Familiar, I. d. (s.f.). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/gobierno-corporativo/>

- Familiar, I. d. (s.f.). *La Empresa Familiar*. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>
- Faura, M. Á. (2020). *La sucesión en la empresa familiar: un paso decisivo*. Obtenido de KPMG Tendencias: <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/12/la-sucesion-en-la-empresa-familiar-un-paso-decisivo/>
- Faura, M. Á. (2022). *Claves para mantener una cultura de transformación continua en la empresa familiar*. Obtenido de KPMG Tendencias: <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/04/cultura-transformacion-continua-empresa-familiar/>
- Flórez, S. d. (s.f.). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Universidad de Oviedo.
- Fondo, F. A. (1 de Septiembre de 2020). *La importancia de planificar la sucesión: solo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación*. Obtenido de Futuro a Fondo: <https://www.futuroafondo.com/es/noticia/importancia-de-planificar-sucesion-solo-30-de-empresas-familiares-pasan-segunda-generacion>
- GADE, R. (9 de Agosto de 2016). *Las claves que determinan el liderazgo en una empresa familiar*. Obtenido de GADE Business School: <https://gadebs.es/blog/liderazgo/las-claves-que-determinan-el-liderazgo-en-una-empresa-familiar/#:~:text=El%20liderazgo%20en%20las%20empresas,garantizar%20la%20estabilidad%20del%20negocio>
- Gispert, B. d. (7 de Septiembre de 2017). *Capital Riesgo y Empresa Familiar* . Obtenido de FundsPeople: <https://fundspeople.com/es/opinion/capital-riesgo-y-empresa-familiar/>
- LaEmpresaFamiliar. (s.f.). *Cultura Familiar y valores*. Obtenido de LaEmpresaFamiliar: <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/cultura-familiar-y-valores/#:~:text=La%20Cultura%20Familiar%20es%20el,a%20trav%C3%A9s%20de%20las%20generaciones.>

- LaEmpresaFamiliar. (s.f.). *Junta General de Accionistas*. Obtenido de LaEmpresaFamiliar: <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/junta-general-de-accionistas/>
- Martínez, J. B. (2011). *El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa*. Cont4bl3.
- Masterempresafamiliar. (22 de Febrero de 2019). *El Protocolo Familiar*. Obtenido de Universidad Camilo José Cela: <https://masterempresafamiliar.com/blog-empresas-familiares/el-protocolo-familiar/#:~:text=Estructura%20del%20protocolo%20familiar&text=Preámbulo%3A%20en%20este%20apartado%20debe,los%20valores%20de%20la%20empresa>
- Mendiola, Á. (3 de Noviembre de 2021). *Consejo de Familia, el corazón de la empresa familiar*. Obtenido de Confianz: <https://www.confianz.es/actualidad/consejo-de-familia-el-corazon-de-la-empresa-familiar/#:~:text=Se%20calcula%20que%20en%20Espa%C3%B1a,encuentran%20ante%20situaciones%20de%20conflicto>.
- Molina, A. I. (2012). *El Modelo de Empresa Familiar: Los cuatro pilares fundamentales*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Pavón, M. (7 de Noviembre de 2016). *La sucesión inevitable en la empresa familiar*. Obtenido de LaEmpresaFamiliar: <https://www.laempresafamiliar.com/newsletter/newsletter-noviembre-2016/>
- Pavón, M. (s.f.). *El Protocolo Familiar; un proceso no estandarizable*. Obtenido de LaEmpresaFamiliar: <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/el-protocolo-familiar-un-proceso-no-estandarizable/#:~:text=El%20Protocolo%20Familiar%20es%20un,que%20regir%C3%A1n%20el%20cambio%20generacional>.
- Pavón, M. (s.f.). *Profesionalizar la empresa familiar ( parte 3 ) : Los organos de gobierno y gestión*. Obtenido de LaEmpresaFamiliar:

<https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/profesionalizar-la-empresa-familiar-parte-3-los-organos-de-gobierno-y-gestion/>

Plaza, A. (5 de Marzo de 2020). *La empresa familiar y el Gobierno Corporativo*.  
Obtenido de Diligent: <https://www.diligent.com/es/empresa-familiar-gobierno-corporativo/#:~:text=A%20la%20hora%20de%20financiar,familiares%20o%20la%20financiaci%C3%B3n%20bancaria.>

Practice, G. (29 de Octubre de 2020). *Importancia del Plan de Sucesión en la Empresa Familiar*. Obtenido de Global Practice International:  
<https://www.globalpractice.com.mx/post/plan-de-sucesion-empresa-familiar/#:~:text=Un%20Plan%20de%20Sucesi%C3%B3n%20consiste,familia%20elegidos%20para%20tal%20encomienda.>

Rivas, M. R. (17 de Julio de 2013). *¿Por qué desaparecen las empresas familiares?*  
Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/por-que-desaparecen-las-empresas-familiares/>

Rivas, M. R. (2 de Abril de 2018). *¿Qué considerar o no en el protocolo familiar?* .  
Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/que-considerar-o-no-en-el-protocolo-familiar/>

Rivas, M. R. (28 de Junio de 2021). *Institucionalización, cimiento para construir una empresa familiar fuerte y trascendente*. Obtenido de Forbes México:  
<https://www.forbes.com.mx/red-forbes-la-institucionalizacion-es-el-cimiento-para-la-construccion-de-una-empresa-familiar-fuerte-y-con-trascendencia/>

S, J. (7 de Junio de 2022). *¿Qué funciona el Private Equity como alternativa de financiamiento?* Obtenido de Economía 3: <https://economia3.com/que-es-private-equity-o-capital-privado/#:~:text=La%20inversi%C3%B3n%20en%20Private%20Equity,requiere%20la%20recaudaci%C3%B3n%20de%20fondos.>

Significados. (s.f.). *"Nepotismo"*. Obtenido de Significados:  
<https://www.significados.com/nepotismo/>

- Simón, P. M. (5 de Enero de 2019). *Las empresas familiares alimentan al capital riesgo*. Obtenido de CincoDías:  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/12/07/mercados/1544177599\\_894081.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/12/07/mercados/1544177599_894081.html)
- STEP, P. (2019). *Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales*.
- Tapies, J. (14 de Diciembre de 2020). *¿Cómo son las empresas familiares españolas?* Obtenido de IESE Business School University of Navarra:  
<https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2020/empresas-familiares-espanolas/>
- Thornton, G. (1 de Abril de 2017). *7 formas para que las empresas familiares no fracasen*. Obtenido de Grant Thornton:  
<https://www.grantthornton.es/perspectivas/growthiq/las-siete-formas-en-las-que-las-empresas-familiares-pueden-evitar-el-fracaso/>
- Urrutia, M. (29 de Diciembre de 2021). *¿Cuáles son los órganos de gobierno de una empresa familiar?* Obtenido de Confianz:  
<https://www.confianz.es/actualidad/cuales-son-los-organos-de-gobierno-de-una-empresa-familiar/>
- Villafranco, G. (Septiembre de 2015). *Los retos para la supervivencia de las empresas familiares*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/>

