



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Propiedad y gestión de las empresas familiares: qué debe hacer una empresa familiar para afrontar con éxito la sucesión de las generaciones.

Clave: 201910178

Autor: Mario Curto Sánchez

Tutora: María Rosa Aquerreta Ferraz

MADRID | Marzo, 2023

Quisiera, en esta instancia, agradecer a todas las personas que me han ayudado a lo largo de mi titulación. En primer lugar, a mi familia y en especial mención a mis padres, quienes me han dado todo su apoyo incondicional y me apoyan en todo mi camino. En segundo lugar, a todos mis amigos y compañeros que me han comprendido en todo este proceso. También, agradecer a mi tutora Mirentxu su ayuda y atención puesta en mi persona. Por último, a todos los profesores que me han ayudado a mejorar y me han aportado grandes conocimientos.

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad el poder profundizar y analizar la propiedad y gestión de las empresas familiares y como debe hacer una empresa familiar para afrontar con éxito la sucesión de las generaciones. Esta tipología de empresas son de las más relevantes para la economía del país y presentan una serie de desafíos únicos en cuanto a la gestión y propiedad para poder planificar en su estrategia de forma adecuada la transición del liderazgo de una generación a otra. Para ello, se estudia un caso de la empresa “Grupo Curto S.L”, una empresa de carácter familiar fundada en 1954. Los criterios del estudio tienen su fundamento en el conocimiento y relación de primera mano con la empresa familiar, donde en los comienzos de su actividad, su fundador comienza en el sector de la construcción y la tercera generación toma la iniciativa de expandirse e introducirse en nuevos sectores. En este contexto, el objetivo general del trabajo es el estudio de los fundamentos y las claves para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas familiares analizando cómo su propiedad y gestión afectan a la supervivencia de este tipo de empresas. La metodología se basa en la revisión bibliográfica del objeto de estudio, el análisis de documentos de una empresa familiar a través del método de análisis cualitativo y entrevistas con miembros del Gobierno Corporativo. La información obtenida muestra que lo fundamental para que la empresa familiar triunfe es tener una sucesión correctamente planificada y un buen órgano de gobierno.

Palabras clave

Empresa familiar, propiedad, gestión, sucesión, estrategia y retos.

Abstract

The purpose of this Final Degree Project is to deepen and analyze the ownership and management of family businesses and how a family-owned business must do to successfully face the succession of generations. This type of company is one of the most relevant for the country's economy and presents a series of unique challenges in terms of management and ownership in order to adequately plan the transition of leadership from one generation to another in its strategy. For this purpose, a case study of the company "Grupo Curto S.L.", a family company founded in 1954. The criteria of the study are based on the knowledge and first-hand relationship with the family business, where at the beginning of its activity, its founder started in the construction sector and the third generation took the initiative to expand and enter new sectors. In this context, the general objective of the work is the study of the fundamentals and keys for the development and sustainability of family businesses, analyzing how their ownership and management affect the survival of this type of companies. The methodology is based on the bibliographic review of the object of study, the analysis of documents of a family business through the qualitative analysis method and interviews with members of the Corporate Governance. The information obtained shows that the key to the success of the family business is to have a properly planned succession and a good governing body.

Keywords

Family-owned company, ownership, management, succession, strategy and challenges.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. <i>Introducción</i> | 6 |
| 1.1. Justificación..... | 8 |
| 1.2. Objetivos..... | 9 |
| 1.3. Metodología..... | 9 |
| 1.4. Estructura..... | 10 |
| 2. <i>Evolución histórica del concepto empresa, su propiedad y gestión</i> | 11 |
| 2.1. Definición del concepto empresa..... | 12 |
| 2.2. Tipologías de empresas..... | 13 |
| 2.3. Concepto y características de la empresa familiar..... | 18 |
| 2.4. Contexto económico de las empresas familiares en España..... | 19 |
| 2.5. Historia de las empresas familiares en España..... | 24 |
| 3. <i>Gestión de la empresa familiar</i> | 26 |
| 3.1. Realidades y retos actuales de la empresa familiar..... | 26 |
| 3.2. Gobierno Corporativo de la empresa familiar..... | 31 |
| 3.3. Consejo de Familia en la empresa familiar..... | 37 |
| 3.4. Estrategias en la empresa familiar..... | 39 |
| 3.4.1. Innovación en la empresa familiar..... | 40 |
| 3.4.2. Internacionalización de la empresa familiar..... | 43 |
| 3.5. Ética en la empresa familiar..... | 44 |
| 3.6. Sucesión de la empresa familiar..... | 48 |
| 4. <i>Caso práctico de gestión de empresa familiar Grupo Curto S.L.</i> | 54 |
| 4.1. Historia de la empresa Grupo Curto S.L. | 54 |
| 4.2. Gobierno Corporativo de la empresa Grupo Curto S.L..... | 60 |
| 4.3. Estrategias y retos en la organización de la empresa Grupo Curto S.L..... | 61 |
| 4.4. Sucesión de la empresa Grupo Curto S.L. | 62 |
| 5. <i>Conclusiones</i> | 63 |
| 6. <i>Bibliografía</i> | 68 |
| 7. <i>Anexos</i> | 74 |

1. Introducción

A la hora de observar las distintas tipologías de empresas, vemos que existe una principal diferencia entre la propiedad y gestión cuando se trata de una empresa familiar y una cotizada.

Cuando se trata de conseguir una aproximación en su concepto, se han encontrado gran cantidad de definiciones, siempre llegando a la conclusión de que la empresa familiar, es el resultado de la unión de unos grandes valores familiares y una trayectoria empresarial.

El estudio sobre las empresas familiares ha sido un objeto de análisis por gran cantidad de autores, que han tratado de darle definición a aspectos como ¿En qué consiste una empresa familiar? ¿Qué se necesita para poder dirigir una empresa familiar? ¿Por qué hay tantos proyectos familiares que no sobreviven a la segunda generación? o la gran cantidad de problemas que se suelen encontrar a la hora de tomar decisiones, especialmente en el ámbito de la sucesión.

La principal amenaza que influye no solo en el crecimiento sino también en el éxito y supervivencia en la empresa familiar, son los problemas con las relaciones familiares. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no solo los miembros de las familias son los únicos que influyen en el éxito de esta, existen trabajadores ajenos a la familia que reportan un gran valor a la organización. Es importante que los que son y no son miembros de la familia, trabajen alineados implementando la misma estrategia, para que la empresa siga creciendo, adaptándose al entorno y afrontando los retos que surjan dentro de esta.

Para poder cumplir lo anteriormente dicho, la empresa debe tener perfectamente definida y personalizada la estructura de dirección y de gobierno corporativo, es decir, cada miembro de la empresa debe saber que rol ocupa. Además, en momentos de incertidumbre económica como los que estamos afrontando actualmente, la empresa familiar desempeña un papel muy relevante como fuente constante de innovación (Carlock y Ward, 2010).

De la misma forma, la empresa familiar debe de contar con un plan de sucesión. La convivencia que se da entre las distintas generaciones facilita todo el proceso de avance y de su futuro. Este proceso no es algo fácil de conseguir, según datos obtenidos del Instituto de la Empresa Familiar, en la actualidad, el 30% de las empresas familiares sobreviven al cambio de la primera a la segunda generación. Y, de esta cantidad, solo un 50% consigue pasar a la tercera generación.

Al analizar este problema, es necesario ver si existen soluciones para que el mayor número de empresas familiares, continúen de generación en generación. La aportación de ideas de los más jóvenes y la valoración de estas por parte de las generaciones con más experiencia, hacen que exista una fuente de conocimiento y sobre todo, de evolución. Vivimos en un mundo cada vez más digitalizado, podemos ser vistos por más de dos mil millones de personas a través de una página web, donde los jóvenes nombrados de manera previa conocen el funcionamiento de estas y pueden transformar la empresa.

Las adaptaciones al mundo digitalizado deben seguir siempre una ética. Actualmente, es más común que las empresas familiares tengan un protocolo en el que se escriban las normas y la forma de actuar dentro de esta, por lo que las decisiones que se tomen han de quedar reflejadas y que todos estén de acuerdo, siendo un proceso más ético.

A través de este estudio, se tratará de analizar qué es una empresa familiar desde la perspectiva de la propiedad y toda la gestión de la empresa familiar, nombrada en este punto. Observando sus adaptaciones al entorno desde un punto de vista ético y vinculado al proyecto establecido por el gobierno corporativo, siempre teniendo presente que se cumplan los objetivos establecidos por la empresa y que sobreviva con la sucesión de las generaciones.

1.1. Justificación

Las empresas familiares con el paso de los años son consideradas más importantes para la economía de España en términos de empleabilidad y volumen de facturación. Se llega a la estimación de que 1,1 millones de empresas en España, son familiares, es decir, el 89% sobre el total de las empresas, convirtiéndose en el mayor generador de empleo de nuestro país.

Desde los comienzos de las empresas familiares, hemos podido observar grandes cambios y adaptaciones al entorno, evolucionando en su administración con la sucesión de las generaciones. Llegamos a encontrar distintos tipos de empresas donde existen diferencias en su núcleo interno, como en el gobierno corporativo y en la gestión.

La elección de realizar este Trabajo de Fin de Grado, parte de la idea de poder estudiar y analizar la propiedad y gestión de las empresas familiares, observando las adaptaciones y estrategias que han ido realizando y visualizando sus diferencias con el resto de las empresas. Este trabajo académico se realiza sobre las empresas familiares de nuestro país, por un lado, por la contribución desde el ámbito académico al estudiar una empresa y, por otro lado, ya que es el tipo de empresa en el que trabaja mi familia y responde a mi motivación de cómo se organiza y gestiona una empresa familiar y cómo afronta sus retos con la sucesión de las generaciones.

1.2. Objetivos

Este trabajo tiene como principal objetivo el estudio de los fundamentos y las claves para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas familiares. Dicho estudio analiza con carácter general la propiedad y gestión de las empresas familiares, observando cómo afecta al comportamiento, rentabilidad y supervivencia de este tipo de empresas. Igualmente, observar y analizar las adaptaciones al entorno y retos que se han afrontado con la sucesión de las generaciones, pudiendo continuar con el futuro del modelo de negocio. Asimismo, este trabajo analiza la gestión de una empresa familiar real, con el fin de poder entender más claramente y con un enfoque práctico como este proyecto familiar se enfrenta a los retos presentes y consigue afrontarlos, a su vez, se plantearán sugerencias de cómo podrían realizar su plan de gestión y sucesión.

1.3. Metodología

La metodología se apoya en la revisión de una extensa bibliografía académica, el análisis de documentos de una empresa familiar a través del método de análisis cualitativo y entrevistas con miembros del Gobierno Corporativo .

Para este estudio, se ha realizado un primer análisis del marco teórico sobre cómo se gestionan las empresas familiares y posteriormente, se han analizado documentos e información proporcionada por el gobierno corporativo de la empresa familiar Grupo Curto S.L., necesario para realizar el análisis de la gestión de la empresa familiar.

La información obtenida muestra cómo se gestiona una empresa familiar, como es su gobierno corporativo, las estrategias que realiza, los retos a los que se enfrenta, la influencia de las nuevas tecnologías, la ética y sucesión de las generaciones.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y los próximos pasos, si es preciso, con el propósito de dar respuesta a la pregunta que se formula en el título de este trabajo.

1.4. Estructura

La estructura seguida en este Trabajo de Fin de Grado se encuentra dividida en dos partes: la primera parte refleja un marco teórico de la empresa familiar, conociendo la evolución histórica de su concepto, la propiedad y gestión en el entorno familiar. Se analizará el concepto de empresa, diferenciando las distintas tipologías y estudiando el impacto económico que tiene para el país las empresas familiares.

Dentro de la gestión y sucesión de la empresa familiar, se hará hincapié en su gobierno corporativo, estudiando cómo se dirigen y administran este tipo de empresas, conociendo sus estrategias y observando los retos a los que se enfrenta, siempre adaptándose al entorno y visualizando la sucesión de las generaciones.

La segunda parte tratará de poner en práctica lo analizado y estudiado en el marco teórico a través de un caso práctico real sobre una empresa familiar española, Grupo Curto S.L., identificando su gobierno corporativo, analizando sus estrategias y cómo se adapta y afronta los retos con el paso de las generaciones.

Para finalizar, se recogerán una serie de conclusiones referentes a este trabajo académico, pudiendo determinar las partes más relevantes en la gestión y propiedad dentro de una empresa familiar y poder comprobar las adaptaciones y retos a los que se enfrenta.

2. Evolución histórica del concepto empresa, su propiedad y gestión

En este punto se tratará de dar una definición actual del concepto empresa, pudiendo distinguir varias tipologías según la naturaleza de su actividad, su tamaño u organigrama. Se profundizará más en el contenido de las empresas familiares, conociendo su historia y la aportación económica para el país.

En la época preindustrial, desde el siglo XV hasta finales del siglo XVIII, son pocas las unidades económicas que se pueden denominar con el término que hoy en día conocemos como “empresa”. En esta etapa, el tipo y tamaño de las organizaciones productivas determinaba el escaso número de entidades y organizaciones que tuvieran un gran aparato organizativo y que dotaran a personas de trabajo (Casado et. al, 1998).

En el mundo preindustrial, que se caracteriza por la incertidumbre y falta de información, se consideraba muy arriesgado hacer negocios de todo tipo. Comienzan a aparecer grandes mercaderes y financieros internacionales o fabricantes, que conseguían que sus productos se comercializasen a larga distancia, llegando a comprobar, que se podrían alcanzar grandes rentabilidades con ese negocio.

No solo la palabra “empresa” surge en la Edad Media, sino que a su vez, y sobre todo, en la Edad Moderna hubo casas de negocio internacional, dominios agrarios, fabricantes, etc., que llevaron a cabo técnicas de gestión y de organización como las que conocemos hoy en día llamadas grandes y medianas empresas (Casado et. al, 1998).

2.1. Definición del concepto empresa

El crear o formar una empresa trata de responder a la necesidad de cubrir un servicio o una necesidad en un entorno, saliendo beneficiada tanto la sociedad como el emprendedor o grupo de emprendedores que la forman.

Para poder cubrir la necesidad de esas personas, es necesario reunir una serie de recursos económicos y logísticos que permitan crear un valor y poder cumplir con la misión, visión y objetivos marcados en la organización, haciendo uso de los factores productivos: tierra, trabajo y capital.

Se define de manera técnica a la empresa como una organización de personas y recursos que tratan de lograr un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro, alcanzando los objetivos establecidos en su formación (Galán, 2015).

El mundo conceptual de la empresa es considerado bastante amplio, pudiendo clasificar los proyectos empresariales atendiendo a una gran cantidad de criterios, como son la naturaleza de su actividad, su organigrama o su tamaño (Galán, 2015).

2.2. Tipologías de empresas

Las empresas tienen una serie de objetivos y necesidades para poder realizar su actividad, con ello, pueden clasificarse según varios criterios:

- Sector: un sector económico es considerado un conjunto de empresas que tienen unas características similares y se diferencian según la actividad económica general dentro de un país (Iberinform, 2021). Según el sector en el que desarrollen su actividad, pueden distinguirse varios tipos:
 - Sector primario: negocios relacionados con actividades económicas que implican el uso de los recursos naturales como la pesca, ganadería, agricultura, etc.
 - Sector secundario: se encargan de realizar las transformaciones de materia prima en los productos, por ejemplo: construcción, energía, industria, etc.
 - Sector terciario: conocido como el sector servicios, no realiza actividades productoras o de transformación, se basa en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de las finanzas, turismo, comunicaciones, servicios públicos, etc.
 - Sector cuaternario: empresas que buscan mecanizar el intercambio de información como la educación, investigación o actividades relacionadas con la tecnología (Palacios, 2021).

Según el INE, a nivel nacional, el número activo de empresas disminuyó un 1,1% en 2020 y se situaron en 3,37 millones, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 1*Número de empresas activas por sector económico en 2022*

| Sector | Nº de empresas | Variación anual |
|--------------------|-----------------------|------------------------|
| Industria | 192.211 | -0,2% |
| Construcción | 425.251 | 2,0% |
| Comercios | 714.227 | 0,1% |
| Resto de servicios | 2.098.974 | 2,7% |
| Total sectores | 3.430.663 | 1,9% |

Nota. Esta tabla muestra el número de empresas por sector que se encuentran activas en España durante el año 2022 y su variación respecto al año anterior.

- Tamaño: considerada una de las clasificaciones de empresas más usadas y que recomienda la Unión Europea, existen grandes, medianas y pequeñas empresas, que se clasifican por número de trabajadores, volumen de negocio anual (facturación) y el balance general anual (valor de activo):
 - Microempresas: formada por menos de diez trabajadores y que generan unos ingresos menores a 2 millones de euros y un balance general anual menor a 2 millones de euros.
 - Pequeñas: negocio que integra a menos de 50 empleados, generando unas ventas inferiores a 10 millones de euros y un balance general menor a 10 millones de euros.
 - Medianas: empresa que cuenta con un elevado número de trabajadores, situándose en un nivel inferior a 250 empleados . A nivel de ventas se situarían en una cifra menor a los 50 millones de euros y un balance general anual menor de 43 millones de euros.
 - Grandes: cuenta con una plantilla superior a 250 trabajadores y generando un nivel de facturación superior a 50 millones de euros y un balance general anual mayor a los 43 millones de euros.

Para poder clasificar a cada compañía según su tamaño, se tiene que cumplir con el criterio de número de empleados que tengan contratados y de manera indiferente, cumplir uno de los otros dos criterios establecidos (facturación o balance) (Iberinform, 2021).

Tabla 2

Tipos de empresas según su tamaño

| Categoría | Nº de trabajadores | Facturación | Balance |
|------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Microempresa | ≤ 10 | ≤ 2 millones de euros | ≤ 2 millones de euros |
| Pequeña | ≤ 50 | ≤ 10 millones de euros | ≤ 10 millones de euros |
| Mediana | ≤ 250 | ≤ 50 millones de euros | ≤ 43 millones de euros |
| Grande | > 250 | > 50 millones de euros | > 43 millones de euros |

Nota. Esta tabla muestra los distintos criterios que debe de cumplir una empresa para ser considerada de un tamaño u otro, teniendo en cuenta el número de trabajadores que tenga en plantilla, su nivel de facturación anual y el balance general anual.

- Nivel de actuación: según el área geográfica en el que realicen sus actividades, encontramos otro tipo de empresas:
 - Empresas locales: empresas que ejecutan sus ventas de productos o prestaciones de servicios dentro de una localidad.
 - Empresas nacionales: su nivel de actuación se realiza dentro de un país.
 - Empresas multinacionales: se localizan dentro de un país, pero la venta de sus productos o servicios se realizan en distintos países. Suelen hacer exportaciones y se expanden en el mercado exterior solidificando su presencia.
 - Empresas transnacionales: no se establecen en ningún país, su constitución se da en otros países. Este nivel de actuación surge con la finalidad de poder cumplir con todos los procesos de producción, logística y venta de los países en los que se asienta (Palacios, 2021).

- Su forma jurídica: trata de clasificar a las empresas según la identidad legal que asumen, indica el número de socios que tiene, el capital empleado y la responsabilidad que tiene cada una de las personas que están integradas en la sociedad:
 - Persona física: empresa que es constituida por una sola persona, denominado <<empresedor>>, el cual tiene el total de la responsabilidad de la situación financiera y legal de la compañía. Siendo a su vez la única que recibe beneficios de esta.
 - Sociedad: empresa formada por varias personas y que llevan la actividad empresarial en conjunto. Todos sus miembros son responsables de las deudas y todas perciben los beneficios.
 - Persona moral: unión de dos o más individuos para conseguir los beneficios de una actividad comercial, siendo los beneficios y riesgos divididos entre los integrantes a través de un acuerdo.
 - Cooperativa: empresas que se forman para cubrir las necesidades sociales y económicas de sus propietarios
 - Sociedad comanditaria: encontramos dos tipos como las sociedades colectivas con responsabilidad ilimitada y las comanditarias con responsabilidades limitadas con aportación de capital
 - Sociedad limitada: sociedades en las que sus propietarios tienen una responsabilidad ilimitada, con lo que responderían por las inversiones realizadas o las acciones que han ido aportando a la compañía.
 - Sociedad anónima: en este caso, los socios no deben de asumir todos los compromisos. Los accionistas pueden elegir si adquirir las acciones o no.

- Su cuota de mercado: se distinguen varios tipos de empresas según el porcentaje de participación que obtiene una compañía al vender un producto o prestar un servicio, con respecto a sus ventas totales de dicho producto o servicio en un territorio y periodo concreto:
 - Empresa aspirante: se distingue por una estrategia dirigida a aumentar su cuota de mercado y competir con el líder y las otras compañías, dependiendo toda su actuación de los objetivos comerciales marcados.
 - Empresa especialista: responden a una serie de necesidades muy particulares y solicitadas por un segmento de mercado concreto. Actuando en la mayoría de las veces como un monopolio, con lo que deben ser empresas de gran tamaño y que obtengan grandes rentabilidades.
 - Empresa líder: son aquellas que tienen la mayor cuota de mercado, marcando cuales son los precios, como se comercializa, la publicidad empleada, etc. Suele ser el modelo de negocio que buscan las empresas aspirantes.
 - Empresa seguidora: son aquellas que no se distinguen por su bajo nivel de beneficios y una baja cuota de mercado (Palacios, 2021).

- Por la procedencia de su capital: dependiendo del capital que reciban para poder realizar su actividad, encontramos tres tipos:
 - Empresa privada: su capital social es aportado por individuos particulares que quieren obtener una rentabilidad y una serie de beneficios a través de actividades comerciales.
 - Empresa pública: siendo lo contrario de las empresas privadas, reciben las inversiones por parte del Estado. En la mayoría de los casos son sociedades sin ánimo de lucro y no buscan un beneficio particular, sino una mejora social.
 - Empresa mixta: es aquella que posee tanto capital público como privado, suele ser cuando el capital público no cubre lo suficiente como para realizar al completo la actividad de la empresa, recibiendo a mayores la aportación de inversiones privadas.

En este estudio se llevará a cabo el análisis de una sociedad limitada, de carácter familiar, tamaño pequeño y de carácter privado, profundizando en su gobierno corporativo, estudiando las estrategias empleadas para afrontar los retos y si toda su actividad de desarrolla con ética, con el paso de las generaciones. Por ello, a continuación, profundizaremos más en el concepto de empresa familiar y sus principales características:

2.3. Concepto y características de la empresa familiar

En el año 2008, se estableció la definición oficial del término Empresa familiar a través del Grupo Europeo de Empresas Familiares, actualmente conocido como European Family Business (EFB) y por el Board del Family Business Network (FBN), consideradas las dos principales instituciones encargadas de representar a las empresas familiares (IEF, 2014).

La empresa familiar se define como la continuidad de las generaciones, como principal objetivo estratégico, que se basa en el deseo del conjunto de fundadores y sucesores de poder mantener el control de la propiedad, gobierno y gestión de la empresa en manos de los miembros familiares (IEF, 2014). Las principales características que hacen que una empresa sea considerada familiar son:

- La propiedad está concentrada en el grupo familiar, es decir, la mayoría de los votos pertenecen a la persona o personas de la familia que consiguieron fundar la empresa. Se podrían definir los votos de una forma concisa como los derechos que tienen los socios a la hora de participar en la toma de decisiones de la empresa y poder dirigirla. Estos votos, cuentan con dos tipos de derechos : económicos y políticos. Los derechos políticos son aquellos que están relacionados con el manejo de la empresa y están protegidos por la ley. Dan la capacidad de votar y participar en la junta general de accionistas y de elegir miembros de la dirección. Por otro lado, los derechos económicos, constituyen los dividendos considerados ordinarios, el derecho de suscripción preferente y el participar en una oferta pública de adquisición.

- El gobierno y la gestión de la empresa sean responsabilidad del grupo familiar, al menos un pariente o representante de la familia.
- Transmisión de los valores empresariales de la compañía a las siguientes generaciones (Carrero, 2016).

Cabe destacar, que en las empresas cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona fundadora o que adquirió la compañía, y de esta manera, sus familiares, poseen el 25% de los votos que forman el capital social. En caso de las empresas no cotizadas, la empresa se considera familiar si el 50% de los votos que forman el capital social está en manos del fundador o grupo familiar.

2.4. Contexto económico de las empresas familiares en España

En este apartado se tratará de mostrar la relevancia que tienen las empresas familiares para la economía de nuestro país. Siendo un activo de gran valor por la gran cantidad de empresas que existen de este tipo, el número de empleos que generan y el alto porcentaje que tienen en el PIB de España.

La empresa familiar es consolidada en la economía de España año tras año. Es un activo de gran valor ya que se llega a una estimación de 1,1 millones de empresas familiares en España, es decir, el 89% del total de las empresas (IEF, s.f.).

A su vez, las empresas familiares son las mayores generadoras de empleo en España, creando un 67% de empleo con más de 6,58 millones de puestos de trabajos y siendo responsables del 57,1% del PIB del sector privado (IEF, s.f.).

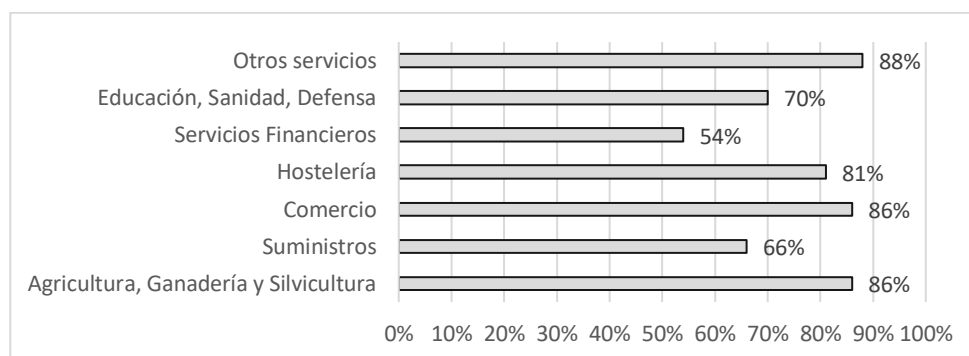
La relevancia de este tipo de empresas cada vez traspasa mayores fronteras, siendo este tipo las que mayor volumen de facturación obtienen y las que mayores puestos de trabajo crean.

Se llega a una estimación de que en la Unión Europea hay 14 millones de empresas que son familiares y que estas generan más de 60 millones de empleos. En otros países como Estados Unidos, este tipo de empresas ocupan aproximadamente un 80% del conjunto empresarial y general alrededor de un 50% del capital empleado (IEF, s.f.).

Según el INE, del 89% de empresas familiares que se encuentran en nuestro país, tienen la siguiente representación por sectores:

Figura 1

Distribución por sectores



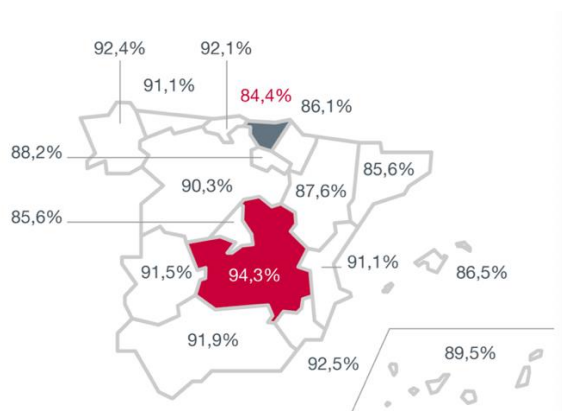
Nota. Este gráfico muestra los sectores a los que pertenecen la mayoría de las empresas familiares de España. Tomado del *INE*.

Observamos que han ido aumentando sectores como agricultura y ganadería, comercio y hostelería, viéndose en la actualidad reducida la industria.

La distribución de las empresas familiares en el territorio español es la siguiente:

Figura 2

Distribución empresas familiares en España



Nota. En este gráfico se muestra la distribución de las empresas familiares en España.

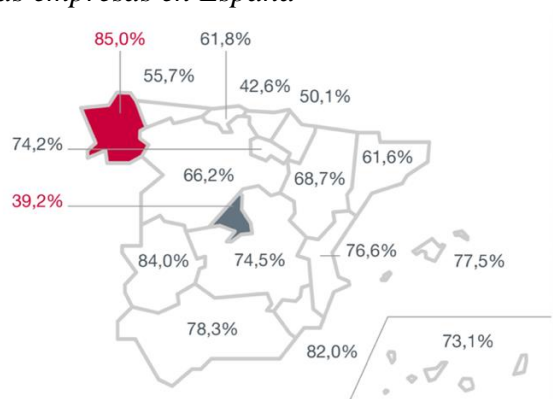
Tomado del *INE*.

Se puede analizar que en el Norte y Sur de España se obtienen altos porcentajes de distribución de empresas, observando los mínimos cercanos a la Comunidad Autónoma de Madrid y Cataluña.

Del 57,1 % del PIB que aportan a la economía española, se encuentra distribuido de la siguiente forma. Resaltando que la Comunidad de Madrid es la menos aportadora en este sentido y Galicia la mayor. La historia ha cambiado y hemos observado que las empresas prefieren alejarse de la capital para formar sus negocios.

Figura 3

Distribución del PIB de las empresas en España



Nota. Distribución del PIB generado por las empresas familiares en España. Tomado del INE.

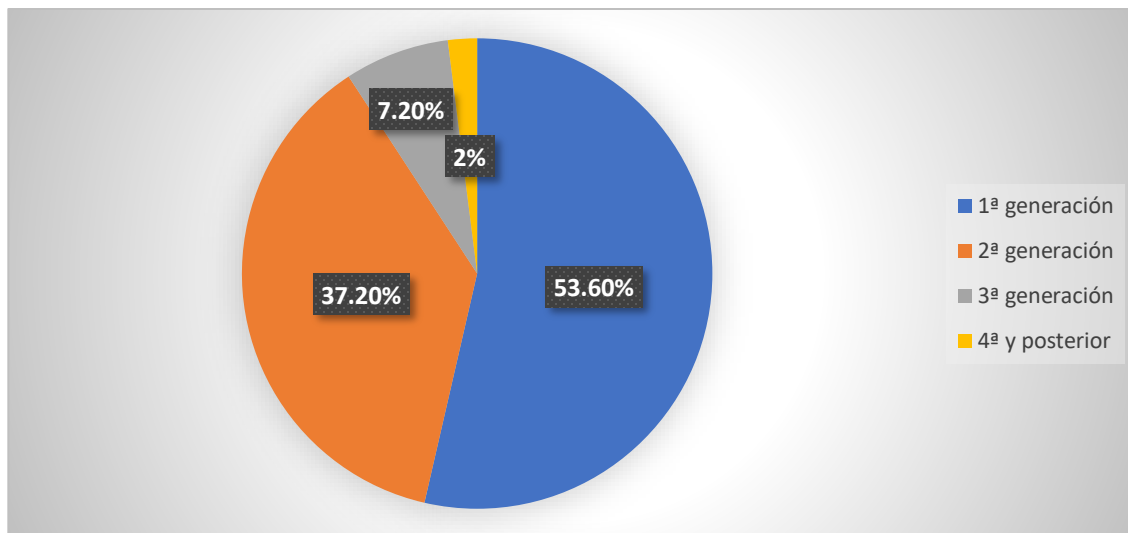
Estos datos reflejan una garantía de crecimiento y estabilidad económica, teniendo una visión estratégica a largo plazo. Esta contribución que realizan las empresas a las arcas públicas, a través de impuestos y cotizaciones sociales, contribuyen al Estado de Bienestar.

Con el paso de los años, se adaptan al entorno y apuestan por la sostenibilidad, asegurándose de la misma forma el bienestar social y económico. Los datos mostrados en el mapa hacen que en España exista cierta estabilidad empresarial, haciendo que destruyan menos puestos de trabajo y se retendrá a mayor talento.

Se consideran datos relevantes el conocer la distribución de las empresas familiares por tamaño, sin encontrar información oportuna en distintas fuentes bibliográficas. Sin embargo, disponemos de la generación propietaria actual de las empresas familiares, conociendo el porcentaje de la generación que es más común en la actualidad.

Figura 4

Generación propietaria de las empresas familiares



Nota. Generación propietaria de las empresas familiares España. Tomado del *IEF*.

Se puede analizar que la generación más común en la actualidad propietaria del mayor número de empresas familiares es la primera, con un 53,60%. Le continúa la segunda generación con un 37,20% y la tercera con un 7,20%, siendo la cuarta generación cercana al 2%.

Con estos datos podríamos llegar a una conclusión de que las empresas no suelen durar en su mayoría más de la segunda generación en su propiedad, bien sea por una liquidación, fusión o adquisición. No se descarta que tengan algún derecho político en su Consejo de Administración después de alguna de estas operaciones pero no llegando a la mayoría para que siga considerando propietaria.

2.5. Historia de las empresas familiares en España

A continuación, se realizan unas conclusiones de la información reflejada en los anexos de este trabajo académico, donde se muestra que desde finales de los años setenta y casi hasta la actualidad, la élite de los negocios familiares en España destaca por:

- 1) Está compuesto por grupos y holdings, más que empresas individuales. La empresa dominante tiene su sede social en Madrid, y secundariamente en provincias de la periferia.
- 2) Los mayores negocios se encuentran relacionados con los sectores de la distribución, alimentación, construcción, ingeniería, y por el sector servicio, que muestra el aumento de la capacidad adquisitiva del país (moda, información, turismo, ocio, seguridad, finanzas) y la innovación e internacionalización de nuestra industria (componentes de automoción, siderurgia).
- 3) La apertura al extranjero, es una práctica común de todos los grupos y uno de los motivos fundamentales de su éxito y supervivencia. Para algunos de ellos, el mercado nacional no es más que quinta parte de su facturación.
- 4) La mayoría de las empresas familiares (con una tipología de tamaño “grande”) continúan teniendo miembros de la familia dentro de la administración y la gran mayoría de ellas sobreviven con el paso del tiempo. Hay empresas que se encuentran en la 3ª generación en su sucesión ya que realizaron una gestión correcta y establecieron criterios donde se encuentra el límite de la propiedad con la gestión y un correcto plan de sucesión, que se estudiará a lo largo del marco teórico de este trabajo académico.

A continuación, se presenta una tabla a modo resumen con los nombres de las empresas que aparecen en este punto, sector al que destinan su actividad, geografía, el número de empleados que pertenecen a su plantilla, su tipología, la generación que se encuentra actualmente al frente y si tienen sucesión familiar en su administración:

Tabla 3*Las empresas familiares de España*

| Empresa | Sector | Geografía | Nº de empleados | Tipología (según tamaño) | Generación | Administración familiar |
|--|--|----------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Uralita = Coemac | Material construcción | Barcelona | 3.162 | Grandes | 3ª generación | Si |
| FCC | Construcción | Madrid y Barcelona | 59.000 | Grandes | 3ª generación | Si |
| Acciona | Infraestructuras y energías renovables | Galicia | 39.000 | Grandes | 3ª generación | Si |
| Mahou | Cerveza | Madrid | 3.529 | Grandes | Mahou San Miguel | Si |
| Azucarera del Ebro | Azucarera | Miranda de Ebro | 700 | Grandes | British Sugar | No |
| Banco Pastor | Banca | A Coruña | 4.035 | Grandes | Banco Santander propietario | No |
| Banco Herrero | Banca | Oviedo | 3.000 | Grandes | 4ª generación vende a Caixa | No |
| Duro Felguera | Industrial | Gijón | 344 | Grandes | Rosa Aza | No |
| Altos Hornos de Vizcaya fundada por Ybarra Zubiria | Industrial | Vizcaya (País Vasco) | 14.330 | Grandes | Cerrada | No |
| Asland | Cementera - Construcción | Barcelona | 300 | Grandes | Cerrada | No |
| Banco Santander | Banca | Santander | 203.376 | Grandes | 4ª generación | Si |
| El Corte Inglés | Distribución | Madrid | 79.000 | Grandes | 3ª generación | Si |
| Rumasa | Vitivinicola, bancario y hostelería | Jerez | 60.000 | Grandes | Expropiación | No |
| Ferrovial | Infraestructuras | Madrid | 63.000 | Grandes | 1ª generación | Si |
| Huarte y Compañía (OHL) | Construcción | Pamplona | 2.153 | Grandes | HASA | No |
| Banesto | Banca | Madrid | 8.000 | Grandes | Banco Santander | No |
| Mercadona | Distribución | Valencia | 93.000 | Grandes | 2ª generación | Si |
| El Águila | Cerveza | Madrid | 1.500 | Grandes | Heineken | No |
| Panrico | Alimentaria | Barcelona | 1.791 | Grandes | Apax Partners | No |
| Campofrío | Elaboración cárnica | Burgos | 3.000 | Grandes | Inversores Mexicanos | No |
| Inditex | Moda | A Coruña | 162.450 | Grandes | 2ª generación | Si |
| Globalia | Holding de transporte y turismo | Salamanca | 15.035 | Grandes | 2ª generación | Si |

Nota. Esta tabla muestra las empresas familiares más relevantes de nuestro país, teniendo distinta información sobre su actividad, geografía, número de empleados, tipología, generación y si cuentan actualmente con familiares en la administración. Tabla de elaboración propia.

3. Gestión de la empresa familiar

A lo largo de este punto, se tratará de estudiar y analizar el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas familiares. Se focalizará en la propiedad y gestión de las empresas familiares, observando cómo afecta a la cultura, rentabilidad y supervivencia de este tipo de empresas. Se tendrá en cuenta las adaptaciones al entorno y retos que se han afrontado con la sucesión de las generaciones, pudiendo continuar con el futuro del modelo de negocio.

3.1. Realidades y retos actuales de la empresa familiar

Dentro de cada organización se suelen dar una serie de conflictos ya que conviven dos aspectos muy importantes, el familiar y empresarial. El familiar es aquel en donde se le da especial importancia a los aspectos emocionales y el empresarial, donde se priorizan los resultados y el crecimiento de la empresa. Además, dentro del entorno empresarial la propiedad puede estar formada por familiares o no familiares.

El aspecto más importante donde se diferencian una empresa familiar de una corporativa es a través de la forma que tiene de adoptar sus decisiones a través de los órganos de gobierno ya que influyen en todos los procesos de gestión y propiedad de la empresa (Pavón, 2018).

La propiedad hace referencia a la propiedad económica y legal de la empresa familiar. En este caso, la propiedad suele estar en manos de la familia, que puede poseer la mayoría o totalidad de las acciones de la empresa y puede estar dividida entre varios miembros de la familia o compartida entre socios o inversores externos (SWEET PRESS, s.f.).

La gestión suele estar llevada a cabo por miembros de la familia propietaria o gerentes profesionales contratados por la familia (SWEET PRESS, s.f.).

A la hora de gestionar una empresa familiar, se pueden presentar gran variedad de desafíos debido a la combinación de propiedad y gestión por parte de la familia, pudiendo existir conflictos de interés entre miembros de la familia propietaria y los gerentes profesionales, y pudiendo existir una cierta tensión entre miembros de la familia propietaria que ocupan cargos ejecutivos y aquellos que no lo hacen.

Los miembros de la familia que no ocupan cargos ejecutivos pueden sentir que no tienen voz ni voto en la dirección de la empresa, pudiendo generar sentimientos de exclusión o falta de reconocimiento por su papel en la familia y la empresa. Por otro lado, los miembros de la familia que ocupan cargos ejecutivos pueden sentirse presionados para tomar decisiones que satisfagan a todos los miembros de la familia (Leach, 2010).

Además, la falta de claridad en los roles y responsabilidades de los miembros de la familia en la empresa puede generar confusiones y conflictos. Por ejemplo, puede haber miembros de la familia que no ocupan cargos ejecutivos pero que tiene una participación en la empresa y esperan tener una mayor participación en la toma de decisiones. A continuación, se muestran más tipologías respecto a las personas que pueden estar en la gestión de la empresa:

- **Tenga acciones y relación familiar:** a la hora de tener acciones y relación familiar, suelen tener intereses tanto personales como empresariales. Los miembros de la familia propietaria buscan en numerosas ocasiones mantener el patrimonio familiar así como formar parte de una empresa exitosa y tener reconocimiento. Además de tener intereses financieros surge el interés de tener un éxito a largo plazo en la compañía y que el liderazgo se desarrolle de forma correcta.
- **Tenga acciones y no tenga relación familiar:** En este caso, se busca el obtener un retorno de la inversión realizada y que la estructura de gobernanza sea transparente y efectiva. Además, a diferencia de los miembros de la familia propietaria, no suelen tener intereses personales o emocionales en la empresa, tienen un mayor enfoque en la gestión y el rendimiento.

- No tenga acciones y tenga relación familiar: Las personas que trabajan en la empresa familiar pero no son accionistas les suele surgir el interés de tener un trabajo estable además de recibir reconocimiento por parte de la familia y respeto en la empresa. Si hay personas que tienen relación con la familia propietaria, pueden estar interesadas en asegurarse de que la empresa tenga una estrategia clara y que a largo plazo les pueda garantizar una continuidad, pudiendo estar interesados en planes de sucesión sólidos.
- En el caso de no tener acciones ni relación familiar, las personas suelen interesarse por un trabajo estable con un salario justo, teniendo oportunidad de crecer y tener un gran aprendizaje. Además, existe el interés de recibir reconocimiento y respeto dentro de la compañía y de tener un trato justo comparado con el resto de los empleados. Suelen buscar una estabilidad y continuidad en la empresa (Leach, 2010).

Los principales retos surgen a la hora de confundir los roles, donde los miembros de la familia no consiguen separar de forma adecuada los roles de familia y empresa, pudiendo existir conflictos de intereses que dificulten la toma de decisiones efectivas. Los que mayores problemas suelen ocasionar son aquellas personas que tienen acciones y relación familiar con propietarios que no tengan esa relación familiar ya que puede que el aspecto emocional no implique a este último integrante y si tenga una visión distinta del negocio. Otro gran reto, como se ha nombrado anteriormente, es el que influye únicamente en la parte familiar, todos sus integrantes se deben de sentir pertenecientes a ese entorno empresarial, principalmente, en el momento de la sucesión, para que un hijo que no ha sido elegido para que continúe con la empresa, no se sienta desprotegido porque su hermano mayor sí lo sea.

El líder es el que debe de tener en cuenta lo que va a suceder con la empresa y cuál será su sucesión, protegiendo ambas instituciones sin que afecte a las relaciones familiares y no familiares.

Con todo esto, los riesgos considerados más críticos dentro de las empresas familiares son aquellas que pueden impactar en las siguientes áreas:

- Familia
- Negocio
- Propiedad

Se podría partir del “Modelo de los Tres Círculos”, donde se encuentran interrelacionadas entre sí y conllevan a una serie de riesgos: gobierno familiar, gestión empresarial, sucesión, administración del patrimonio y de propiedad (Business Families Foundation, 2010).

Estos riesgos que se han nombrado son los más comunes pero no los únicos que se presentan en la empresa familiar. En la imagen de a continuación, son las áreas que ocupan estos riesgos.

Figura 8

Modelo de los Tres Círculos



Nota. La imagen que se presenta es el Modelo de los Tres Círculos donde encontramos las tres áreas más importantes de la empresa familiar y los riesgos más comunes que existen al interaccionar entre sí. Tomado de un informe de *Deloitte* y de *Business Families Foundation*.

- Riesgos del gobierno familiar: suelen ser los más peligrosos ya que puede existir falta de visión, problemas intra e intergeneracionales, valores no alineados, reputación y una falta de normas (Agustín, 2019).

- Riesgos de la gestión empresarial: son aquellos que se vinculan a la hora de alcanzar los objetivos establecidos y la visión. Generalmente, suelen estar relacionados con la adopción de prácticas que hacen que la empresa sea menos familiar y más institucional (Deloitte, s.f.).
- Riesgos de la administración de patrimonio: se ven implicados los activos financieros, intangibles y el capital social. Surgen sobre los desacuerdos en la dirección del negocio, cambios legales o crisis económicas. Son sucesos que generan un fracaso de la organización por la mala toma de decisiones (Deloitte, s.f.).
- Riesgos de la propiedad: suelen ser comunes por las discrepancias en los dividendos, transmisión de acciones y salidas de socios. Una propiedad que no es común y que existe la necesidad de una habilidad entre los miembros de la organización para cubrir una posición fundamental (Agustín, 2019).
- Riesgos de la sucesión: Suelen ser los más comunes e importantes y procesos más inesperados. Son aquellos relacionados con la sucesión del liderazgo, la desaparición del fundador genera un gran factor de riesgo ya que puede que no se cuente con un plan de sucesión y puede ocasionar conflictos entre la propiedad bien sea familiar o no, como se comentaba con anterioridad.

Todos estos riesgos pueden derivar en grandes problemas a la hora de gestionar la empresa o directamente derivar en una liquidación. Sin embargo, pueden existir diferentes formas de administrarlos como:

- Buscando nuevas oportunidades de mejora en la gestión del negocio y perfiles que tengan una formación adecuada y que permitan la contratación y promoción basada en el mérito.
- Desarrollando estrategias que mejoren los recursos de la empresa.
- Mejorando la comunicación para disminuir costes y el tiempo de atención.

- Potenciando la transparencia en la toma de decisiones y la gestión de la empresa. Con una política clara de transparencia y una comunicación abierta, incluyendo procesos formales en la toma de decisiones y la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión.
- Estableciendo políticas claras que definan roles y responsabilidades de los miembros de la familia en la empresa, pudiendo separar de esta forma los asuntos familiares y empresariales.
- Definiendo un plan de sucesión (Deloitte, s.f.).

3.2. Gobierno Corporativo de la empresa familiar

Como se ha venido señalando, dentro de una empresa familiar es común encontrar una confusión entre la propiedad y la gestión. La empresa no se autorregula sola y normalmente, el propio empresario suele ser el principal ejecutivo y otros miembros de la familia ocupan cargos dentro de la gestión de la empresa familiar. Cuando la posesión del capital se amplía a otros accionistas, surge la necesidad de que el gobierno corporativo se actualice, surgiendo la necesidad de institucionalizar la compañía.

La institucionalización es el proceso en el que una empresa se profesionaliza, separando de esta forma la gestión de la propiedad y creándose unos nuevos órganos de Gobierno Corporativo.

Una posible definición de Gobierno Corporativo hace referencia a conjunto de normas, principios y una serie de procedimientos que permiten regular la estructura y el funcionamiento de todos los órganos de gobierno que tiene una empresa. Como principal objetivo, para garantizar la creación de valor para la compañía, tratar de establecer las relaciones entre la propiedad, el consejo de administración, los accionistas minoritarios, los ejecutivos y otras partes interesadas, marcando una serie de reglas para la toma de decisiones sobre la compañía para generar valor (Deloitte, s.f.).

El Gobierno Corporativo tiene especial importancia ya que nos habla de las personas más importantes dentro de la empresa. Es el encargado de garantizar la creación de valor para la empresa y debe de mirar siempre tanto por los intereses de los stakeholders de la empresa como de la propiedad.

Una función muy importante es el buscar el consenso y la buena comunicación entre la propiedad y gestión, debiendo estar formado por personas independientes que mantengan su criterio de independencia mientras afronta la presión familiar. Se tiene en cuenta una serie de principios básicos dentro del Gobierno Corporativo:

1. Definir, aceptar y vigilar la estrategia y organización de la compañía.
2. Estructurar el Consejo de Administración.
3. Definir la política de comunicación corporativa y difusión de información correspondiente.
4. Promover una cultura que tenga en cuenta decisiones éticas.
5. Respetar los derechos de los accionistas.
6. Reconocer intereses y obligaciones de las partes interesadas.
7. Reconocer los riesgos del negocio y garantizar un sistema de control interno.
8. Mejorar el rendimiento del Consejo y de la Alta Dirección.
9. Asegurar una remuneración justa (2019, Deloitte Programa Consejeros).

Los órganos de gobierno son los responsables, de este modo, de supervisar y tomar decisiones sobre la administración, dirección y gestión de la empresa. Los principales órganos de gobierno de una empresa familiar suelen ser: Junta General de accionistas, el Consejo de Administración y Comité Ejecutivo.

El Consejo de Administración es el órgano de poder que actúa como punto de apoyo entre los propietarios y los que gestionan la empresa. Se enfrenta a retos como la Teoría de la Agencia donde los propietarios delegan en terceras personas la responsabilidad de actuar para maximizar su beneficio, sin tener vínculo emocional con la compañía. Tiene un papel fundamental en el crecimiento de la compañía y a la hora de incorporar personas que no tienen vínculo familiar en puestos con alta responsabilidad (Arrarte, 2019).

El Consejo de Administración de una empresa familiar tiene un papel claro en la creación de valor de la empresa y que sus decisiones sean respetadas y seguidas por la dirección ejecutiva y los demás miembros de la familia propietaria. Además, deben de entender la misión, visión y valores de la familia. Dentro de este Consejo de Administración encontramos:

- Consejeros ejecutivos: personas que trabajan en la compañía
- Consejeros independientes: personas sin ningún vínculo laboral o accionarial con la compañía.
- Consejeros dominicales: personas nombradas por accionistas mayoritarios para que los representen (Arrarte, 2019).

El porcentaje de consejeros de ejecutivos, independientes y dominicales en un Consejo de Administración de una empresa familiar puede variar según la estructura de la empresa y las normativas del país. Sin embargo, se recomienda que exista un equilibrio entre los tres tipos para asegurar una gestión efectiva y transparente.

Según algunas fuentes como el Economista (2022), en promedio, un Consejo de Administración de una empresa familiar puede estar formado desde 8 a 12 miembros, de los cuales se recomienda que entre un 25% y 50% sean consejeros independientes y que los ejecutivos no superen un 30%. El resto serían los consejeros dominicales que representan a la familia propietaria.

Es responsable de la supervisión general de la empresa, tomando decisiones estratégicas y supervisando la gestión diaria de la empresa. El nombramiento de los miembros del Consejo de Administración es aprobado en la Junta General de Accionistas, con ello, deben de formar parte del Consejo de Administración asesores externos, directivos no familiares y consejeros externos independientes (Arrarte, 2019).

El Consejo de Administración conforme a la ley y estatutos establecidos en la compañía, elabora el reglamento de funcionamiento de la Junta General de accionistas, por su parte, es el órgano supremo de la empresa y está compuesta por todos los accionistas (Urrutia, 2021).

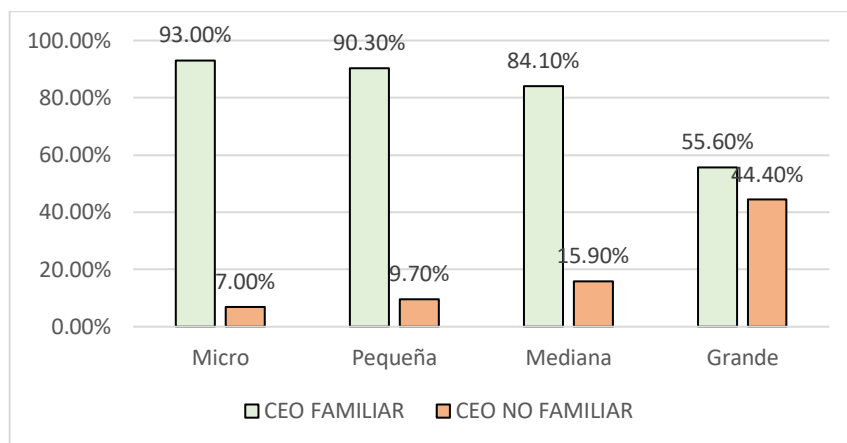
El otro gran órgano de gobierno es el Comité Ejecutivo, siendo un grupo de líderes encargados de dirigir y gestionar la compañía en su día a día, pudiendo ser tanto miembros de la familia como ejecutivos externos. Dentro de este órgano, se encuentra el Consejero Delegado o CEO (Chief Executive Officer) , siendo el máximo responsable de la dirección ejecutiva de la empresa y que trabaja alineado con el Consejo de Administración. El CEO se encarga de tomar decisiones importantes sobre la gestión de la empresa como la contratación de personal, la gestión de recursos financieros y la implementación de políticas y estrategias empresariales.

A la hora de analizar el gobierno corporativo de las empresas familiares, según el Instituto de la Empresa Familiar, en el 90% de los casos, el CEO de la empresa pertenece a la familia propietaria. A la hora de la sucesión, es igual de importante pertenecer a la familia como la experiencia profesional en la empresa. Cómo se observa en la figura 5, independientemente del tamaño de la empresa, las personas que ocupan los puestos de CEO suelen ser en su mayoría miembros de la familia, lo que nos permite ver que en la mayoría de los casos son los miembros de la familia los que son responsables de la dirección ejecutiva (IEF, s.f.).

Datos obtenidos sobre el perfil del CEO, muestran que el 79% suelen ser hombres y el 21% mujeres. El 90% suelen pertenecer a la familia propietaria y de ese porcentaje, el 52% tienen estudios universitarios.

Figura 5

Porcentaje de CEO familiares por tamaño de empresa



Nota. El gráfico representa el porcentaje de CEO familiares por el tamaño de empresa. Observando que en la mayoría de los casos, estos puestos suelen estar ocupados por una persona que su pertenece a la familia propietaria de la empresa. Tomado del *Instituto de la Empresa Familiar*.

Algunas conclusiones previas para tener en cuenta en la participación familiar en la dirección son:

- En el caso de que la dirección general esté ocupada por un miembro de la familia, es importante que el consejo de administración tenga miembros no familiares, para evitar conflictos de interés.
- Definir una serie de rasgos que permitan la contratación de familiares pero que cumplan con el perfil requerido para el puesto y asegurar las necesidades del negocio.
- Vigilar la presencia de otras familias con varios miembros en la organización. La presencia sin control de las familias a nivel gerencial ocasiona grandes conflictos y falta de cohesión.
- La problemática que ocurra en el trabajo cotidiano entre familiares deberá ser gestionado por el Consejo Familiar para su pronta resolución (Deloitte, 2020).

Estos principios son ejemplos de mecanismos que han implementado numerosas compañías que se han enfrentado a problemas de gestión debido a la influencia familiar en estas.

En conclusión, las empresas familiares seguirán predominando en la economía de nuestro país, sus desventajas deben atenderse y no ignorarse. Hay que conservar el carácter familiar de las empresas, siempre externalizando la institucionalización y la profesionalización de las funciones. Se tiene en cuenta que la visión a futuro es sacrificio de las anteriores generaciones y que la familia es la que mejor reconoce el propósito del negocio.

Como se ha venido apuntando, el mayor riesgo que corren las empresas familiares viene producido por una frecuente confusión entre la propiedad y la gestión. Por ello, es necesario que exista un Gobierno Corporativo bien definido que permita garantizar la creación de valor para la empresa y mirar siempre tanto por los intereses de los stakeholders como de la organización.

No existen unas reglas que sean estrictas a la hora de gestionar el negocio pero es uno de los retos claves que actualmente afrontan para que la convivencia familiar no afecte. El cambio de mentalidad de los familiares es la base sobre la que se tiene que asentar la transformación de las empresas familiares cerradas a empresas abiertas y enfocadas hacia una eficiencia organizacional.

3.3. Consejo de Familia en la empresa familiar

A la hora de institucionalizar la empresa como veíamos en el apartado anterior, surgen nuevos órganos de Gobierno Corporativo: el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.

El Consejo de familia es el órgano independiente que decide dentro de la familia y suele estar constituido por representantes de todas las ramas y generaciones. No cuestionan lo establecido por el Consejo de Administración, por ello, es importante que no se confunda con el Consejo de Administración y suele estar en empresas que tienen consejos directivos que no son parte de la familia (Martínez, 2021).

Tratan de mantener el equilibrio entre la empresa y la familia en situaciones concretas, por ejemplo: cuando fallece uno o varios líderes de la empresa o esta se fusiona con otra. Buscan resolver conflictos en las cuestiones de propiedad y gestión e involucran un sentido de identidad y misión a los miembros de la familia, en un proceso de tiempo más dilatado. Al igual que el resto de los Consejos, el de familia tiene una serie de responsabilidades:

- Informar y formar al Consejo de Administración o Dirección, de la información de la empresa y que cumplan con su papel de accionista.
- Lograr consenso y equilibrio para contar con un núcleo de propiedad familiar compacto y que se estable a largo plazo.
- Influencia suficiente en temas relevantes
- Trasladar su opinión al Consejo de Administración para que se gobierne de forma correcta.
- Atraer talento externo tanto en Consejo como Dirección para cumplir objetivos (LEF.COM, 2013).

Las personas que forman parte del Consejo de Familia suelen ser miembros de la familia propietaria de la empresa, incluyendo accionistas y miembros de la familia que no trabajan en ella. También se pueden incluir asesores externos, como abogados o consultores, que puedan proporcionar una perspectiva adicional sobre cuestiones relevantes para la familia y la empresa (Pavón, 2019).

El Consejo de Familia puede que esté presidido por un miembro de la familia o por un profesional externo que tenga experiencia en la gestión de empresas familiares. Puede ser creado por miembros de la familia propietaria de la empresa, aunque algunas empresas familiares optan por establecer el Consejo de Familia desde su fundación, pudiendo así garantizar una gestión efectiva de los asuntos familiares.

No deben de intervenir en la gestión de la empresa pero si en la definición de la estrategia ya que su propósito es garantizar la continuidad de la familia y empresa. Se debe de crear un conjunto de normas y reglas que estructuren la relación familiar con la empresarial. De esta forma, contribuyen a educar a los accionistas y a cumplir los objetivos marcados, siendo habitual en la tercera generación (LEF.COM, 2013).

3.4. Estrategias en la empresa familiar

Cuando se da comienzo en una empresa, la tarea más difícil es el que perdure en el tiempo. Construir y mantener un negocio familiar durante numerosas sucesiones es la principal tarea y no existe una ciencia exacta para que este sobreviva, pero se pueden reducir los riesgos y así cumplir objetivos.

Un factor fundamental es tener definido de manera clara la cultura y valores, la cultura es la esencia de las empresas familiares y una fortaleza con respecto al resto de empresas multinacionales. Esta esencia permite que los trabajadores y gobierno corporativo tengan un vínculo más estrecho y que se busque un objetivo común (Díaz, 2014).

Estos objetivos pueden ser a corto plazo, pero la visión del negocio es perdurar en el tiempo. La voluntad de las empresas familiares es que se mantenga para el resto de las generaciones. Para ello, deberán estar cerca del cliente y tener una cierta flexibilidad, poder adaptarse al entorno (Díaz, 2014).

La estrategia de una empresa familiar es más difícil de llevar que el de una empresa no familiar, por el hecho de que es el miembro de familia el que toma las decisiones en vez de uno de fuera. También pudiera darse el caso que las decisiones fueran tomadas por alguien ajeno a la familia y pudiera verse presionado tanto por miembros de la familia como otros empleados de la empresa.

Gran cantidad de estudios han demostrado que la calidad de las relaciones familiares influye en el correcto funcionamiento de la organización, generando una mayor competitividad en el entorno laboral. Cuanto mejor es la relación, mayor es la colaboración y el trabajo en equipo. Dentro de este entorno, una de las aptitudes más importantes es la empatía, haciendo que los socios, que son miembros de la familia puedan ponerse en más ocasiones en la posición del resto, haciendo que en un futuro, los problemas puedan resolverse de forma más rápida y con menor impacto.

Se debe de tener en cuenta que la globalización ha obligado a muchas empresas familiares a modernizarse e internacionalizarse a la hora de competir con mismas condiciones que las empresas multinacionales en mercados globales. Además, se han realizado grandes cambios en la organización, reorganizando su estructura e incorporando agentes externos, siendo más común en empresas de tercera generación.

3.4.1. Innovación en la empresa familiar

Se podría definir la innovación como la mejora de un producto, servicio, proceso o modelo de comercialización dentro de las prácticas internas de la empresa, organización o relaciones exteriores (Fundación Cotec, s.f.).

La innovación no solo hace referencia a los productos o servicios, también puede darse en procesos, sistemas o técnicas de gestión, es un concepto amplio (Berastain, 2009).

Se encuentran datos positivos en un estudio realizado por la consultora EY, demuestran que las empresas familiares invierten un 66% más en innovación que las empresas no familiares (Gaya, 2022). El estudio muestra que las empresas familiares realizan esta innovación de forma más eficiente y que cuando deja de ser controlada por el grupo familiar, su gestión cae de forma drástica, esto es debido al “factor familia” y la parte de mejorar más allá de los objetivos financieros, como el mantener el control de la empresa familiar y poder transmitir el legado familiar a generaciones futuras.

Alcanzar esos objetivos proporciona al accionista una riqueza socioemocional, buscando a través de la innovación una estrategia de supervivencia no solo para la empresa sino para el legado de la familia.

Encontramos distintas formas de innovar y que en cada empresa alguna surge de forma efectiva. De forma básica, consta de dos conceptos:

- Innovación tecnológica: la que aplica de forma intensa la tecnología.
- Innovación no tecnológica: aquella que no lo hace o no se destaca por ello.

Según en los aspectos en los que se implica, el manual de Oslo habla de distintos tipos:

- Innovación de producto: implica cambios significativos en las características de los productos.
- Innovación de proceso: cambios representativos en el proceso de producción y distribución.
- Innovación de organización: puesta en práctica de nuevos métodos y sistemas de trabajo.
- Innovación de comercialización: refleja la puesta en práctica de nuevas formas de comercialización, que ocupan desde cambios en el diseño y empaquetado, hasta promoción de productos mediante política de precios y servicios.

Según el grado de innovación, se puede hablar de los siguientes tipos:

- Innovación incremental: supone un avance sobre lo existente, una mejora progresiva del producto.
- Innovación radical: implica una ruptura sobre la tecnología anterior, cambiando en las pautas de consumo establecidas.

De aquí surge la cuestión de si es innovador innovar, existen múltiples razones para ser innovadores, aunque no es algo fundamental para poder sobrevivir. Si tiendes a innovar, podrás tener más posibilidades de competir con grandes empresas y ampliar en cuota de mercado (Berastain, 2009).

Hay que tener en cuenta que innovar no solo es producir o vender, sino también el cómo hacerlo o dónde. Centrándonos en un aspecto general, el organigrama de las compañías es más o menos similar, la empresa es dirigida por un promotor, que realiza varias acciones.

Este crecimiento en la compañía daría lugar a distintas formas de obtener ventajas con respecto a la competencia, como en: subcontratación, cooperación, alianzas estratégicas y trabajo en red (networking).

Teniendo en cuenta esta información, se podría decir que innovar es algo óptimo en la mayoría de las empresas, especialmente en las familiares ya que pueden optar de una rápida toma de decisiones, *donde para conseguir resultados interesantes, se debe combinar adecuadamente la razón con el corazón* que caracteriza a esos grupos familiares, siguiendo sus objetivos, misión, visión y valores.

Para que una empresa familiar pueda fomentar la innovación, es importante que tenga una cultura de innovación y experimentación. Esto pudiera incluir la asignación de recursos y tiempo para la investigación y el desarrollo, la promoción de la colaboración y contar con miembros no familiares en la toma de decisiones para implementar nuevas ideas, además de ser mediadores en las discusiones. Además, la empresa debe estar dispuesta a adoptar nuevas ideas y tecnologías y a adaptarse a los cambios en el mercado.

3.4.2. Internacionalización de la empresa familiar

Con el paso del tiempo es más común el hablar de la internacionalización de las empresas familiares, y el número de organizaciones que se suman a la actividad internacional que cada vez tiene mayor crecimiento. La globalización hace posible el operar en otros países y poder aumentar la logística, comunicaciones, disminución de barreras, etc.

Las empresas familiares no son ajenas a este proceso y están adaptando sus perfiles para ser cada vez más internacionales. Deben de buscar un equilibrio entre el deseo de poder controlar sobre el negocio y la capacidad de crecer. Pueden existir ciertas condiciones que hagan este proceso algo más complejo, como el tamaño de la empresa, que repercute en sus estados financieros y la capacidad de atraer talento. Si no hay personas dentro de la organización que dispongan de conocimientos a la hora de internacionalizarse esto no podría llevarse a cabo (Sospedra, 2020).

En este proceso, se hace referencia a las actitudes de las personas que se encuentran en la dirección del negocio, haciendo imprescindible una actitud emprendedora por parte del fundador. Aunque debe continuarse en las segundas y terceras generaciones que reciben el proyecto empresarial (Sospedra, 2020).

La prioridad de la mayoría de las empresas familiares no es el crecimiento del negocio sino la supervivencia a largo plazo, lo que lleva al administrador/es en caso de pertenecer a la familia, a no asumir riesgos ligados a la expansión internacional. Por ello, se considera necesario contar con miembros ajenos a la familia en su Consejo de Administración que tengan una actitud emprendedora y que muestren un punto de vista de riesgo para mejorar la gestión y poder ampliar sus capacidades.

En conclusión, la empresa familiar debe de tener en cuenta una serie de factores para hacer posible este proceso, como la competencia de los niveles directivos, recursos financieros, capacidades y la implicación de la familia en este proceso. Se necesita tener un punto de vista bastante amplio donde se puede optar por alianzas estratégicas cuando no se cuenta con recursos ni capacidades suficientes. La destreza de los empleados, el liderazgo de los directivos, la vinculación de nuevas generaciones, son esenciales para que un proceso de internacionalización sea exitoso (Sospedra, 2020).

3.5.Ética en la empresa familiar

Una buena marcha de las familias y de las empresas familiares tiene mucho que ver con las personas y su forma de ser, a través del carácter. A este carácter podría darse el término de temperamento, que es adquirido por las personas a lo largo de su vida, donde se aprecian cualidades morales que influyen en el trabajo, en la manera de tratar a los demás y la cooperación en la empresa (Gallo y Melé, 1998).

Conociendo la empresa familiar, siempre se tiene que contar con personas responsables, leales, valientes y con muchas otras cualidades. Son numerosas las empresas que han terminado mal por el comportamiento ético de las personas que estaban implicadas en su actividad, mostrando actitudes de intolerancia, desidia, negligencia, prepotencia, etc.

Esas malas actitudes conllevan a una serie de riñas que perjudican fatídicamente la actividad empresarial y la unidad familiar. Por ello, desde hace bastante tiempo se hace notar la importancia de los valores humanos en la empresa y en las familias, pero no solo el tenerlos es suficiente, debe aplicarse en todos los órganos de gobierno y en los trabajadores (Gallo y Melé, 1998).

Las virtudes de las personas son los elementos más relevantes de las personas y para que se dé una correcta relación humana en la familia y empresa. Estas virtudes hacen más efectiva la unión entra familiares y compañeros de trabajo. Están en la raíz de toda cultura familiar, de ahí el considerarlas como la clave ética más importante en la empresa familiar.

El actuar de una forma correcta, implica conocer lo que es correcto desde la perspectiva del ser humano. El conocimiento ético, considerado necesario para adquirir virtudes, es diferenciado del conocimiento instrumental ya que este último se basa en ponderaciones, balances y equilibrios entre ventajas y desventajas (Lozano, 1999).

Las personas tenemos la capacidad de poder evaluar el valor de las personas y de alguna forma, descubrir sus necesidades humanas y por lo tanto, el bien humano. Esa capacidad de poder evaluar el bien humano puede mejorarse o deteriorarse. Es un factor clave reconocer la dignidad y los derechos de todas las personas y sus necesidades para desarrollarse, si no se respeta y no se actúa bien, no se adquieren virtudes y por lo tanto, la empresa está destinada al fracaso. Si ejercemos racionalidad en todos los procesos y se tiene una conducta correcta, se adquieren hábitos para juzgar y tratar a las personas de forma correcta, podría denominarse prudencia, una fuerza para poder determinar el punto medio de las virtudes en cada situación y poder mejorar al ser humano (Gallo y Melé, 1998).

Una de las mayores ventajas que se pueden tener en una empresa familiar, es la rapidez con la que se pueden tomar decisiones. Sin embargo, es importante tener prudencia en todas las fases. Al tomar decisiones es necesario deliberar, juzgando situaciones y buscando alternativas posibles a todos los problemas. Elegir la mejor alternativa para cumplir los objetivos y finalmente, poder ejecutar la decisión tomada.

Las personas responsables que se han nombrado anteriormente y de las que necesita una empresa familiar, tiende a resolver el problema de la forma más razonable y en el menor tiempo posible, aunque muchas veces busca consejo en otras personas, es ahí donde entra la relación correcta en una empresa familiar.

Sin embargo, se pueden tener grandes deterioros en la compañía cuando no miramos más allá de nosotros mismos y no se tiene virtud de humildad, abusando del poder y sin tener la virtud de la justicia.

Los propietarios de las empresas familiares están ligados a vínculos que evolucionan con la sucesión de las generaciones , estos vínculos influyen en toda la actuación de la persona y son distintos entre todos los miembros, pero siempre son vínculos que surgen de relaciones familiares (Lozano, 1999).

Como se hacía referencia con anterioridad, las empresas familiares están formadas por tres partes: propietarios, trabajadores de la empresa y miembros de la familia propietaria. Es muy importante que entre estas partes se tenga unidad, compromiso y libertad a la hora de gestionar.

La unidad se puede conseguir de distintas formas, a través de una <<dictadura>>, imponiendo comportamientos uniformes, de esta forma se amedrenta al personal y se obtiene una actitud forzada y que no durará en el tiempo. Es mejor, establecer unas pautas y llegar a un consenso, donde todo el mundo trabaje bajo una serie de normas, pero pudiendo sentirse libres de innovar (Gallo y Melé, 1998).

El compromiso y la unidad de los miembros de la familia viene dado por su dedicación personal y esforzada de la empresa familiar. Esto se puede conseguir a través de la libertad, cuando los miembros en la empresa familiar quieren mantener una intensa armonía entre ellos y quieren comprometerse libremente para ayudar (Gallo y Melé, 1998).

Para que se actúe de forma libre y que este comportamiento esté bien fundamentado, es necesario conocer y vivir dos criterios básicos:

- Emprender: actividad necesaria para el bien común, ya que promueve el desarrollo de la sociedad.
- Bien común: la búsqueda del bien común debe estar siempre por encima de la búsqueda de intereses particulares.

La pérdida de estos tres componentes (unidad, compromiso y libertad), se encuentran en el hecho de caer constantemente y sin poner remedios a las numerosas trampas que se encuentran en una empresa familiar:

- Confundir dos realidades distintas, que no tienen por qué coincidir. La de tener una capacidad profesional para <<hacer empresa>> y la realidad de ser propietario.
- Transformar las <<relaciones contractuales>> que son propias de la empresa, donde las personas deben contribuir para obtener buenos resultados y en este logro se basa gran parte de la evaluación del desempeño con las relaciones de afecto.
- No continuar con las reglas propias de un proceso de creación de riqueza para competir en el mercado, sin seguir unas prácticas razonables, por ejemplo, remuneraciones, dividendos, información...
- Retrasar los planes sucesorios, es decir, retrasar la preparación de los sucesores, su desarrollo del sistema de gobierno de la organización, las relaciones con la familia y el retiro del predecesor (Gallo y Melé, 1998).

Todo lo redactado nos muestra que la familia es la mejor escuela para poder desarrollar múltiples valores y virtudes de todos los miembros que la forman. Hay que tener en cuenta que en determinadas ocasiones, las empresas familiares y las relaciones entre empresa y familia, pueden ser una escuela que refuerce todos esos valores y virtudes y complementen con otros que estén más relacionados con trabajo, ejercicio de poder y poseer patrimonio.

Los miembros de la familia que es propietaria de una empresa familiar exitosa, que reciben un patrimonio sin tener un esfuerzo personal previo, corren el riesgo de no saber vivir con todos los privilegios, perdiendo la vista social de la riqueza y de sus obligaciones como personas, es por ello, que las relaciones en la empresa familiar deben darse desde jóvenes:

Con educación y el resto de los valores, se puede llegar a conseguir un comportamiento ético que garantice el funcionamiento correcto de la empresa familiar. Conviene destacar la no obligación de que una empresa familiar continúe con su carácter de empresa familiar y de permanecer como accionista en la empresa familiar. En caso de permanecer en estos dos sentidos podría surgir un efecto contrario al concepto de libertad nombrado anteriormente.

3.6.Sucesión de la empresa familiar

El momento de la sucesión, genera grandes incertidumbres y es el momento más crítico. Por ello, el gobierno corporativo debe de crear un plan de sucesión para poder afrontar con éxito esta etapa. La sucesión en la empresa puede afectar tanto a la propiedad como a la dirección.

La sucesión de los negocios familiares no es una tarea sencilla, es uno de los grandes problemas que presentan las empresas familiares con la sucesión de las generaciones. Tanto es así que, como hemos nombrado con anterioridad en la figura 4, según datos obtenido del Instituto de la Empresa Familiar son el 53,60% de empresas que sobreviven a la primera generación en la sucesión, un 37,20% en la segunda y solo un 7,20% a la tercera generación.

Tomando estos datos, observamos que son unos porcentajes bastante bajos y las principales razones que se han argumentado a través de este trabajo académico son por la falta de planificación a la hora de tomar un relevo generacional, los retos a los que se enfrenta en la gestión y propiedad en la empresa a la hora de tomar decisiones y los problemas que están relacionados con la relación entre empresa y familia.

Según el estudio realizado, a la hora de transmitir la propiedad, dos de cada tres empresas no tienen un plan establecido, pudiendo ser un factor crítico y difícil de afrontar cuando esto ocurra. Sin embargo, en la sucesión de la dirección, una de cada dos empresas, es decir, el 50% de ellas, tiene un procedimiento establecido que surge de anticipar una planificación, definir los criterios del sucesor y como se realizará el proceso (Plaza, 2020).

En el caso de algunas empresas familiares, cuando el propietario familiar se retira, este se ha convertido en el sustento económico de todo el grupo y el que ha proporcionado una solidez económica para dos o tres generaciones (Deloitte, s.f.). Sin embargo, la sucesión de una empresa familiar no tiene por qué formar una serie de desajustes económicos ni emocionales, se debe de tomar como un proceso natural. Todo emprendedor de negocios familiares puede tener la necesidad de identificar y poder contar con sucesor, que dé continuidad al negocio y al liderazgo empresarial, para que pueda seguir creciendo.

A pesar de que pueda surgir esta necesidad de traspasar el control y propiedad de un miembro de la familia a otro, no es tan sencillo como podría parecer ya que se exige una adecuada planificación para poder garantizar que este proceso termine con éxito.

Como se ha nombrado con anterioridad, el pertenecer a una empresa familiar puede presentar una serie de ventajas (afecto, comprensión, autoridad, conocimiento, orgullo y visión a largo plazo) y desventajas (división de tareas confusa, conflictos familiares, dificultad en la sucesión, problemas familiares y económicos).

En el primer momento de poder tomar el relevo en una empresa familiar, se puede dar el caso de que el primer hijo/a, podría ser el sucesor correcto. Sin embargo, es necesario saber si el candidato está interesado en dirigir la empresa o si cuenta con el apoyo del resto de la familia para gestionar el negocio (Fimax Asesores, 2018).

Además, es posible que a la hora de suceder el negocio, la familia no esté preparada para hacerse cargo de la empresa, lo que daría lugar a buscar candidatos en el mercado y realizar alguna alianza estratégica. Por todo esto, es necesario realizar un plan de sucesión, donde se contemple los objetivos que se persiguen y todos los factores que pudieran afectar (Deloitte, s.f.).

Alguno de los factores que pudieran ocasionar una resistencia o miedo a la sucesión de las generaciones, serían:

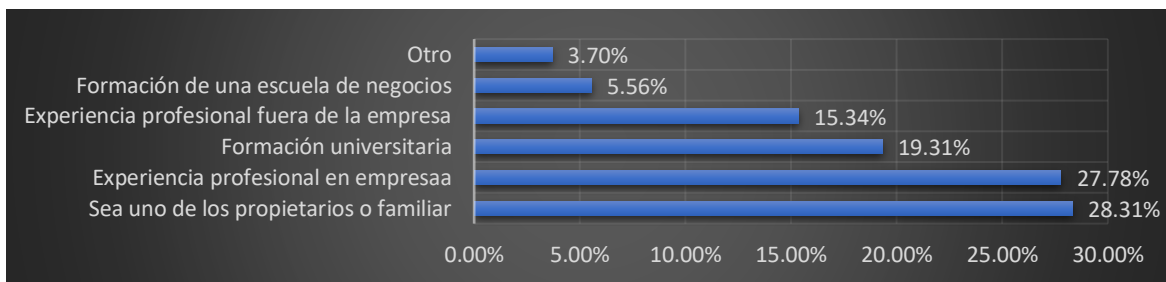
- Falta de información: la falta de información entre la familia para poder planear la sucesión es uno de los principales factores que suelen provocar esa resistencia o miedo. Con ello, se puede dar la solución de contar con información para manejar las situaciones familiares, además de ser un elemento fundamental para eliminar confusiones.
- Factores culturales: falta de la percepción de los sucesores en la forma de gestionar el negocio por el tipo de educación recibida y la influencia de las generaciones pasadas. Pudiendo observar si están preparados para tomar decisiones o no.
- Amenaza al estatus quo: surge de la resistencia a cambiar la estructura organizacional de la empresa. Además, puede ser una amenaza para el fundador ya que, tras gestionar la empresa durante un largo plazo y cuanto más haya invertido, surge un sentimiento de mayor resistencia a aceptar el cambio.
- Retención de poder: retener el poder por ver amenazada la posición en la organización.
- Clima organizacional: identificar los factores negativos que afecten al clima laboral, ya que cuanto más negativos sean, más difícil de dirigir a la organización hacia lo planteado.
- Miedo al fracaso: la incertidumbre que le genera al miembro de la familia que se va a retirar respecto a si es el momento exacto para suceder al negocio, hace que no se sienta segura y oponga mayor resistencia a la hora de que la familia tome el control (Deloitte, s.f.).

Ante estos factores, se podrían tomar distintas medidas para disminuir la resistencia al cambio tras implementar el plan de sucesión, como identificando los factores que se resisten al cambio, fomentando un cambio de forma transparente a través de un proceso informativo constante e involucrando a toda persona influyente de la empresa familiar para que se sientan partícipes del proyecto.

La sucesión no es un proceso que surja de forma espontánea, según el Instituto de Empresa Familiar, sino que existen una serie de criterios a la hora de seleccionar al sucesor, siendo los que mayor porcentaje tienen la experiencia profesional en la empresa, que el sucesor sea un miembro de la familia y la formación universitaria.

Figura 10

Principales criterios en la elección de un sucesor



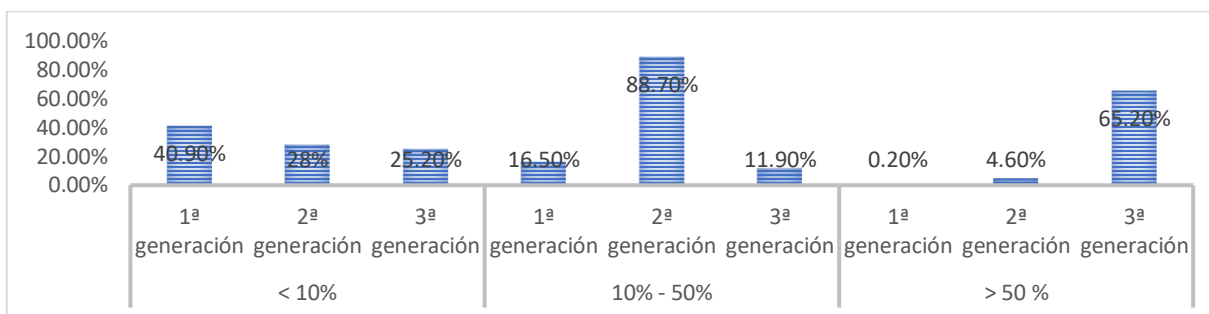
Nota. En este gráfico se muestran los principales criterios de la elección de un sucesor.

Tomado del *Instituto de Empresa Familiar*.

Del porcentaje obtenido de la formación universitaria, a partir de la segunda generación, esta formación va en aumento, siendo uno de los principales criterios a la hora de seleccionar un sucesor junto con el origen familiar y la experiencia (IEF, s.f.).

Figura 11

Directivos de empresas familiar con formación universitaria



Nota. Porcentaje de empresas familiares que sobreviven a las generaciones según su formación universitaria. Tomado del *Instituto de Empresa Familiar*.

Según estudios realizados por James Lea, en el proceso de sucesión se pueden identificar cuatro formas de traspaso del rol:

1. El “rey”, sucesión cuando fallece el fundador o tras rebelión de los hijos
2. El “general”, planifica sucesión pero siempre pudiendo volver a la empresa
3. El “gobernante”, cuando finaliza su mandato y se dedica a otra actividad
4. El “embajador”, mantiene unión con empresa, dejando la dirección y gestionando otras actividades (Lea, 1993).

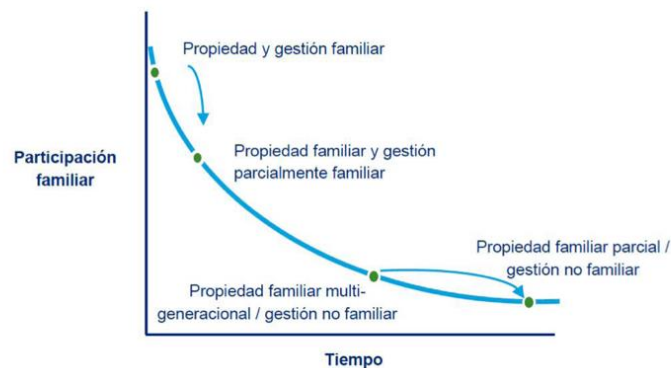
El método más común es no realizar nada hasta que el fundador no fallezca. A pesar de esto, es recomendable que se inicie el proceso de planificación antes de este hecho, para que exista una adecuada selección del candidato. En este caso, el sucesor debe comprender e implicarse en todos los procesos, además de desarrollar habilidades de liderazgo.

Hay que tener en cuenta que es importante fomentar el deseo de pertenecer y mantener a la empresa a largo plazo. La creación de un Consejo Familia y la elaboración del Protocolo Familiar (pactos jurídicos para regular el relevo generacional y las normas que rigen la relación entre empresa, familia y propiedad), son algunas de las soluciones para fomentar el cambio (implementar planes, transmitir valores y visión, desarrollar líderes, interacción entre familia y empresa...) , pudiendo resolver los conflictos que surjan y que influyan en la operación y administración de la empresa (Fimax Asesores, 2018).

Como se puede observar en el gráfico de a continuación, la participación de las familias en la empresa se modifica con el paso del tiempo, sobre todo en el proceso de toma de decisiones, pasando de ser empresas familiares tanto en propiedad como en gestión. Reconocer la etapa en la que se encuentra la empresa es fundamental para poder entender las relaciones de la familia con el negocio y conocer las ventajas y desventajas de cada una de las etapas.

Figura 6

Participación de las familias en la empresa y el tiempo



Nota. En el gráfico se muestra como la propiedad y la gestión de la empresa familiar se modifica con el paso del tiempo. Tomado de *Deloitte México*.

Con el avance del tiempo y que las empresas perduren a lo largo de las sucesiones, se deberán implementar prácticas que lleven a una institucionalización de las operaciones y que afecten en lo mínimo posible a la cultura de la familia. Todas aquellas empresas que han sabido crecer y mantener el espíritu familiar a lo largo del tiempo, son aquellas que han perdurado en el tiempo y tienen un crecimiento sostenido.

El proceso de sucesión generacional es bastante complejo, pero es bastante asequible si se mantienen los objetivos establecidos y se tienen en cuenta los valores y la visión de la empresa. Con estas consideraciones, se puede permitir una planificación en la sucesión teniendo unos fundamentos sólidos e involucrando a todo el personal, haciendo que todo el plan sea más sencillo, satisfactorio y con mayor posibilidad de triunfo.

4. Caso práctico de gestión de empresa familiar Grupo Curto S.L.

Para este estudio, se ha realizado un primer análisis del marco teórico sobre cómo se gestionan las empresas familiares y posteriormente, se han analizado documentos e información proporcionada por el gobierno corporativo de la empresa familiar Grupo Curto S.L., necesario para realizar el análisis de la propiedad y gestión de la empresa familiar.

4.1. Historia de la empresa Grupo Curto S.L.

En el año 1954, Juan Sahagún Curto Montejo funda una pequeña empresa de reformas denominada Hijos de Juan Sahagún Curto en Salamanca, operando en el sector de la construcción ya que era donde había trabajado desde temprana edad siendo encargado de una obra. Al crear la compañía tiene el 100% del capital social.

En el año 1955, los hijos de Juan Sahagún Curto, Mario Curto Benito y su hermano José María Curto se incorporan a la compañía en forma de administradores mancomunados.

Figura 1

Organigrama 1ª y 2ª generación de Grupo Curto



Nota. En el organigrama se muestra los puestos que ocupaban en la propiedad y gestión los miembros de las 1ª y 2ª generación de la empresa familiar.

Un año más tarde, su fundador se jubila y cede la presidencia ejecutiva a sus dos hijos, Mario Curto y José María que llevan la gestión de la empresa familiar, pasando de primera a segunda generación. Durante los siguientes años se amplía la cartera de obras y de clientes.

A principios de los años 80, tras fallecer José María, la presidencia queda en manos de Mario Curto Benito y con este suceso, uno de los hijos de Mario, Mario Curto González, se incorpora en la empresa tras finalizar sus estudios, siendo administrador único y responsable de construcción, creando un pilar importante en la gestión y administración del negocio. En esta época, el 100% del capital social está en manos del presidente.

En 1982, la compañía cambia de nombre a “Construcciones Urbanas Hijos de Curto”. En ese momento, tras un consenso del Presidente y el administrador único (Mario Curto Benito y Mario Curto González) deciden centrarse en la obra privada y se deja de construir para organismos públicos, buscando la promoción de bienes inmobiliarios (compra de terrenos para la construcción de bienes inmobiliarios), hecho que contribuye a un gran desarrollo de la empresa en ejercicios posteriores.

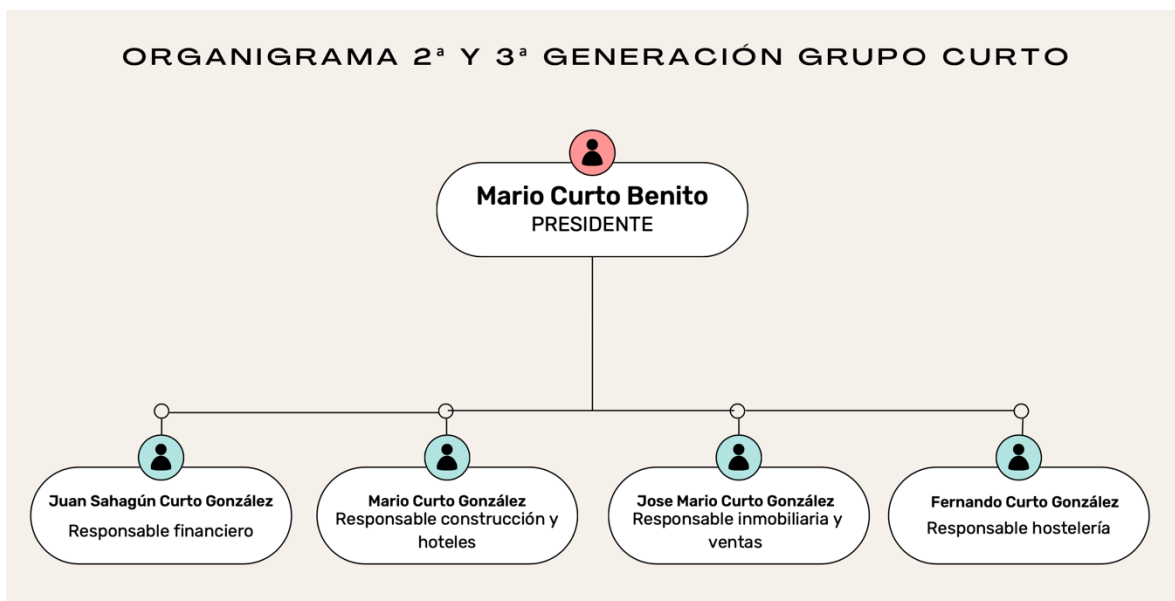
Comienzan una obra nueva y de rehabilitación con más de 1.300 viviendas en Salamanca. Tras diversificarse hacia la promoción inmobiliaria, Grupo Curto crea nuevas sociedades por debajo de esta como: Urbapizasa (75% propiedad de la familia y 25% socios externos), Urbatejasa (75% propiedad de la familia y 25% socios externos), Jardín del Tormes (60% propiedad de la familia y 40% socios externos), Duplensa (75% propiedad de la familia y 25% socios externos), Residencial Greco (60% propiedad de la familia y 40% socios externos), y Promociones Samar (25% propiedad de la familia y 75% socios externos). Estas sociedades se crean de forma dependiente, en las que la mayoría del control es de la empresa familiar y contando con algún accionista minoritario que participa en los distintos proyectos que se van acometiendo, sin contar en ningún momento con acciones de la empresa matriz Grupo Curto.

Se forman estas sociedades con socios ya que eran promotoras y destinaban su actividad a promover y vender. En la mayoría de estas sociedades cuentan con mayoría absoluta para la empresa familiar ya que buscaban que la tarea de construcción fuera dada a Construcciones Urbanas Hijos de Curto.

A principios de los años 90, se incorporan a la compañía los otros tres hijos del presidente, Juan, Fernando y José María Curto González, fortaleciendo de esta forma la estructura directiva. De esta forma, el gobierno corporativo pasa a estar formado por su presidente ejecutivo Mario Curto Benito, quien tomaba las decisiones, y se crea un Consejo de Administración formado por sus cuatro hijos, donde se dona el número de acciones y cada uno pasa a contar con el 25% de participaciones de la empresa familiar.

Figura 2

Organigrama 2ª y 3ª generación de Grupo Curto



Con la incorporación de todos sus hijos en el Consejo de Administración, deciden abrir horizontes en la empresa familiar y comienzan a construir y fomentar por su cuenta, sin tener en cuenta sociedades y socios externos ni consejeros independientes.

Figura 2

Presidente y Consejo Administración de Grupo Curto



Nota. En la imagen aparecen su fundador Mario Curto Benito (sentando). Detrás, de izquierda a derecha, sus hijos José María, Juan, Fernando y Mario.

A continuación, se muestra el proceso de expansión relacionado con la actividad del negocio de forma nacional:

- En el año 1997, la compañía adquiere un solar en la milla de oro marbellí, donde se construye una urbanización residencial valorada en 51 millones y que supuso a la empresa una operación con un gran resultado. Con el éxito de este solar, se impulsa a la empresa familiar para adquirir otro solar en la Costa del Sol, donde se ejecuta un proyecto urbanístico con un importe superior a los 72 millones de euros.
- En el año 2000, con este crecimiento de la empresa, se decide al margen de la construcción y la promoción inmobiliaria diversificarse en el negocio hotelero a través de su filial “Curto Promociones Hoteleras”. Con ello, constituyen el Hotel Byblos, actualmente denominado Hotel Artheus y se construye el Hotel San Polo, que sigue perteneciendo al grupo familiar y es gestionado por ellos.

- Además, construyen un hotel de lujo en el centro de Madrid, habiendo estimado su apertura y funcionamiento en el año 2007, pero que posteriormente, se procedió a su venta a la hora de realizar un consenso total entre todos. De esta forma obtuvieron liquidez para invertir en la red inmobiliaria, comprando pisos y edificios. Con ello, deciden ampliar al sector de la hostelería, abriendo y gestionando una red de discotecas en Valencia, Madrid y Salamanca.
- En el 1999, adquieren otro edificio de 4.000 metros cuadrados en Madrid junto a las Torres de Colón, con un valor estimado de 20 millones de euros.

Al tener distintos sectores, se decide dividir el trabajo entre todos los hermanos, encargándose cada uno de la gestión de un negocio. Sin embargo, la toma de decisiones que suponían relevantes en cada uno se realizaba de forma conjunta.

Figura 2

Hotel construido por Grupo Curto en Madrid



Nota. Hotel construido por Grupo Curto en el año 2000 y que posteriormente se vende.

- En el año 2000, la compañía realiza una de sus operaciones más importantes a la hora de adquirir un edificio de 8.000 metros cuadrados en La Plaza de los Bandos, situado en el centro de Salamanca y valorado en 30 millones de euros.
- Entre los años 2000 y 2010, los principales proyectos de la compañía era la construcción de la Urbanización Fontana, próxima a Salamanca, siendo una de las más grandes al ocupar 45 hectáreas y en la que se construyeron 850 chalés.
- En años posteriores, tenían en cartera proyectos de promociones inmobiliarias en Madrid, cerca de la estación de Atocha.

En el año 2003, Grupo Curto alcanzó unas ventas de 56 millones de euros y contaba con un número aproximado de 400 empleados al tener un gran desarrollo de obras, siendo de esta forma una empresa de carácter mediano.

- En el año 2005, se forma una sociedad ligada a la principal en la que se compran dos activos en la ciudad de Salamanca con un valor aproximado de 100 millones de euros y con un gran desarrollo. Uno de los activos comienza a operarse en el año 2010, denominado Gran Hotel de Salamanca, realizando un edificio emblemático junto a la Plaza Mayor compuesto de locales, viviendas y aparcamientos de gran lujo por sus calidades y ubicación. El segundo edificio en adquirirse se empieza a desarrollar en la actualidad y está ubicado en la zona más comercial y peatonal de Salamanca.
- En el año 2017, adquieren un hotel en Ibiza y abren un restaurante en Madrid, viendo oportunidades de inversión en otro tipo de negocios. Además destinan su edificio principal a la actividad del alquiler de locales, y contando dentro de este con una Residencia de Estudiantes.

En la actualidad, Grupo Curto sigue siendo una empresa de carácter familiar que cuenta con negocios en distintos sectores como la construcción, hoteles, discotecas, gimnasio y restaurante, siendo ellos los únicos propietarios y gestores de estos. En los comienzos de la compañía se estipula que la propiedad y gestión se debe de realizar de esta forma, sin querer

la intervención de personas ajenas a la familia. Se considera una empresa mediana ya que cuenta con una facturación cercana a los 15 millones de euros y con 250 empleados: en la construcción cuenta con 50 empleados, en el sector inmobiliario con 25, en el sector hotelero 100 y en la hostelería 75.

4.2. Gobierno Corporativo de la empresa Grupo Curto S.L.

La forma jurídica actual en la que actúa es Sociedad Limitada. La compañía está compuesta por un 100% de la familia, donde cada hermano tiene el 25% del capital social y de los votos y cuenta con una deuda fluctuante ya que cuando se inician operaciones se solicita crédito a los bancos y una vez terminada la operación esta se cancela.

Como se ha comentado anteriormente, la propiedad es de la familia, y los miembros de esta ocupan cargos ejecutivos. Es el caso de los hijos de Mario Curto Benito, estando en el Consejo de Administración, todos tienen acciones de forma proporcional y tienen relación familiar con el negocio, con ello, tienen intereses tanto personales como empresariales. Los miembros de la familia propietaria buscan mantener el patrimonio familiar así como formar parte de una empresa exitosa y tener reconocimiento. Además, tienen intereses financieros y surge el deseo de tener un éxito a largo plazo en la compañía y que el liderazgo se desarrolle de forma correcta.

Los roles se asignan según las decisiones tomadas entre su padre y sus descendientes. Cada uno tiene designado un rol como se ha mostrado con anterioridad en el último organigrama, siendo Juan el encargado de las relaciones institucionales y bancarias además de la gestión del restaurante, Mario es el encargado de la construcción, un hotel y la Residencia de Estudiantes, José María realiza la venta inmobiliaria y por último, Fernando, que gestiona un hotel y discotecas. Están contentos con la actividad que desarrollan y tienen una relación estable tanto familiar como profesional. Todas las decisiones se toman por mayoría y/o unanimidad pero tiene un ligero peso la persona sobre el sector que ocupa su cargo.

La empresa no ha llegado a institucionalizarse ya que su propiedad y gestión la realizan los mismos y cuenta con los siguientes órganos de gobierno:

- Consejo de Administración formado por Juan, Mario, José María y Fernando, que se reúnen a la hora de tomar una decisión de gran relevancia en un negocio y sin contar con consejeros independientes.
- Consejo de Familia constituidos por Mario Curto Benito, Juan, Mario, José María y Fernando, donde se reúnen de forma semanal para intercambiar impresiones de los negocios y de esta forma obtener mayores puntos de vista. Tras la jubilación de Mario Curto Benito, este se desvincula de todas las operaciones pero sigue siendo la figura líder relacionada con la institución familiar, ya que a la hora de realizar alguna operación puede existir un conflicto entre los hermanos y este intermedia. El Consejo de Familia no cuenta con más miembros, aunque hay algún sucesor de la 4ª generación que tiene interés en conocer la forma de gestionar y organizar la empresa familiar.

4.3. Estrategias y retos en la organización de la empresa Grupo Curto S.L.

En la actualidad, cuentan con los negocios que se han especificado en el primer punto, aunque su objetivo es el realizar una obra de viviendas privadas en el centro de Salamanca tras decidir realizar un derribo de un hotel que gestionaba la propia empresa.

En el futuro, desean seguir construyendo y con una filosofía abierta en los cuatro sectores que operan (construcción, hostelería, hotelería e inmobiliaria), intentando seguir creciendo o mantenerse hasta que la nueva generación pueda incorporar nuevas ideas o fuerzas al grupo.

Este tipo de estrategias y por lo tanto la toma de decisiones, se realizan con la unanimidad y aceptación de todos. A la hora de tomar una decisión, suele existir algún conflicto de opiniones pero se intentan evitar. Siempre se busca haya una viabilidad del proyecto que se aborda.

A lo largo de esta metodología, se nombran los edificios con mayor relevancia pero la constructora ha realizado más de 1.000 reformas de todo tipo, locales, viviendas, garajes, etc. En sus negocios, tienen en cuenta la innovación en los procesos de construcción y en la venta y alquiler de propiedades. Se centran en el ámbito nacional y no piensan en un largo plazo el expandirse internacionalmente.

4.4. Sucesión de la empresa Grupo Curto S.L.

La sucesión de la segunda generación a la tercera se dio conforme a que su presidente se jubiló y los actuales propietarios ya formaban parte del negocio por lo que el cambio de generación fue instantáneo y sin dilemas ya que existía un Consejo de Administración previo y todos tenían definidos de forma correcta sus roles y contaban con el mismo porcentaje de votos, como se ha mostrado en el apartado de Gobierno Corporativo.

En la actualidad, no cuentan con un plan de sucesión definido, aunque lo tienen en mente debido a que la empresa tiene 71 años y depende de las decisiones a tomar en el sector profesional de sus descendientes. Estiman que para el 2033, tengan unos sucesores designados y formados en el negocio. En el caso de que ningún sucesor estuviera interesado continuar con el negocio familiar, buscarían a gestores externos para que siguieran realizando sus tareas, aunque la propiedad nunca variaría y sería siempre de la familia.

Para Grupo Curto es importante que sus sucesores cuente con estudios universitarios y que tengan conciencia del negocio y la forma que lo gestionan. Una de las tareas que tienen pensadas realizar a corto plazo, es el conocer cuantas personas de la familia se van a incorporar para determinar la actividad del resto de sectores, sabiendo que alguno de los hijos de los actuales miembros del Consejo de Administración, quiere continuar con el negocio. No han contado con un Chief Executive Officer (CEO) específico y en su futuro no contemplan tenerlo.

5. Conclusiones

Respecto al marco teórico, se puede observar que lo fundamental para que la empresa familiar triunfe es tener una sucesión correctamente planificada y un buen órgano de gobierno. Con ello se obtienen las siguientes conclusiones:

- La generación propietaria más común en la actualidad de las empresas familiares es el 53,60% de primera generación, la segunda generación un 37,20% y la tercera un 7,20%. Mostrándose que la mayoría de las empresas familiares no suelen sobrevivir más allá de la segunda generación.
- Dentro de la historia de empresas familiares más relevantes del país, encontramos de forma común la integración de miembros familiares (hermanos, hijos, sobrinos, etc.) en su Consejo de Administración y Gobierno Corporativo para que estas pudieran seguir con el carácter de empresa familiar (transformando los negocios, realizando operaciones en el extranjero para poder ampliar su modelo de negocio e inversiones en otros sectores a los creados por el fundador) como es el caso de Mercadona, FCC o Inditex. Algún grupo familiar como el de Galerías Preciados, Huarte y Compañía desapareció por la mala gestión y el riesgo inversor de sus hijos al ocupar la presidencia y tener una mayoría de votos y capital social de la compañía.
- A la hora de tomar decisiones, los órganos de gobierno juegan un papel fundamental donde debe existir una alineación entre propiedad, familia y negocio para que la empresa siga adelante. Pueden existir conflictos de interés entre miembros de familia propietaria y gerentes profesionales además de tensión entre miembros de la familia propietaria que ocupan cargos ejecutivos y los que no. Los que mayores problemas ocasionan son aquellos que tienen acciones y relación familiar con propietarios que no tengan esa relación familiar y el aspecto emocional que eso implica. Para ello, se deben sentir pertenecientes a la empresa sobre todo en el plan de sucesión.

- Los problemas y riesgos que surgen a la hora de mezclar familia, propiedad y negocio pueden administrarse buscando nuevas oportunidades de mejora en la gestión del negocio que tengan buena formación y donde se permita la contratación y promoción basada en el mérito, potenciando transparencia en la toma de decisiones, estableciendo políticas claras para asumir roles y responsabilidades por parte de la familia, además de contar con un plan de sucesión.
- La institucionalización y profesionalización es fundamental para separar la gestión y propiedad del negocio y que de esta forma se creen nuevos órganos de Gobierno Corporativo. Se debe de contar con personas independientes que mantengan su criterio a pesar de la presión familiar y que ayuden a definir, aceptar y vigilar la estrategia.
- El Consejo de Administración juega un papel fundamental al actuar de forma independiente y ser un punto de apoyo entre las personas que son propietarias y las que gestionan la empresa.
- El Consejo de Familia no debe intervenir en la gestión de la empresa pero si en la definición de la estrategia ya que busca garantizar la continuidad de la familia y empresa.
- La principal estrategia y retos a los que se enfrenta la empresa familiar es su perduración en el tiempo, por ello hay que tener definida la cultura y valores de la compañía y tener flexibilidad para adaptarse al entorno.
- En la estrategia, la innovación es más eficiente cuando la realización se da por parte de la familia y cuando su gestión deja de estar controlada por ella, cae de forma drástica. La innovación es importante a la hora de crecer la compañía, obtener ventajas competitivas y poder hacer frente a la competencia.

- La unidad, compromiso y libertad en una empresa familiar hace que se desarrollen virtudes y comportamientos éticos que hacen que se mejore la gestión y pueda continuar su proceso de crecimiento.
- La sucesión de las empresas familiares es uno de los grandes retos a los que se enfrentan. Ante este reto, se debe crear un plan de sucesión para que termine con éxito este proceso. Se debe contar la aceptación del sucesor y de la familia a la hora de continuar con la empresa. En el caso de que la familia no estuviera preparada para continuar con el negocio familiar, se buscarían candidatos externos a la familia capaces de poder continuar con la empresa. Por parte de las empresas familiares, el sucesor elegido suele ser en la mayoría miembro de la familia y en la mayoría de las empresas, este sucesor tiene formación universitaria. Este proceso a su vez debe estar apoyado por el Consejo de Familia y de Administración, pudiendo resolver los conflictos que surjan.

En resumen, se puede observar que la clave no se centra en la estrategia sino en la construcción de un plan de sucesión bien planificado, donde si no existiera un miembro de la familia que fuese el corrector sucesor, se debería de incorporar a alguien ajeno a esta y la creación de un Gobierno Corporativo eficaz, que cuente con un Consejo de Administración independiente, que tenga buena relación con la familia y que entienda la estrategia a seguir, cuestionándola y dimensionándola.

En el fondo, las decisiones tomadas relacionadas con la estrategia y el modelo de negocio son consecuencia de decisiones tomadas por un consenso entre la familia y el Consejo de Administración. Este consenso surge cuando el Consejo de Administración comprende lo que la familia quiere y de forma consecuente que esta familia de libertad, independencia y margen de maniobra al Consejo de Administración. Además, es fundamental el tener un equipo ejecutivo que esté alineado con la familia y el Consejo de Administración, es decir, que comprendan sus peticiones y sepan ejecutarlas.

El análisis de contenido se centra en una empresa familiar real donde se pueden observar cuales son realmente sus retos respecto a la propiedad, gestión, estrategia y sucesión, y como han conseguido hacer frente a estos, obteniendo las siguientes conclusiones:

- La empresa familiar Grupo Curto se encuentra en la tercera generación tras el innovar en distintos sectores, siempre teniendo la familia la propiedad y la gestión del negocio, sin incorporar socios externos y facilitando la toma de decisiones.
- El órgano de gobierno actualmente está compuesto por cuatro miembros de la familia, dividiendo el porcentaje de votos de forma proporcional. La gestión de todos los negocios así como la estrategia la realizan los mismos. Se recomendaría que contaran con un Consejo de Administración que además de estar formado por sus actuales consejeros ejecutivos, tuvieran unos consejeros independientes que no tuvieran ningún vínculo laboral o accionarial con la compañía, dando de esta forma una opinión externa a la familia y otro punto de vista sin tener en cuenta los sentimientos.
- La propiedad y gestión del negocio es totalmente transparente ya que son las mismas personas las que son propietarias y explotan el negocio, haciendo que a la hora de tomar decisiones sea más fácil ver las ventajas e inconvenientes del negocio y teniendo toda la información oportuna.
- A la hora de tomar decisiones no suelen tener conflictos y tienen buena relación los propietarios. Se considera un pilar fundamental el voto de calidad de Mario Curto Benito en el Consejo de Familia ya que actúa de figura mediadora en caso de existir algún conflicto de interés o no llegar a un acuerdo con unanimidad. En caso de que este dejase de realizar esta tarea en un futuro, se recomendaría que la empresa buscara una figura que hiciese su papel.

- No cuentan con un plan de sucesión pero se hace recomendación de establecerlo ya que se espera en un plazo de 10 años su sucesión en la siguiente generación. De esta forma deberían de preparar a sus descendientes y conocer sus preferencias para adaptar los negocios actuales y que la empresa familiar dure más generaciones.

6. Bibliografía

- 8 conflictos en la empresa familiar más frecuentes y sus soluciones. (s. f.). Ceca Magán. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://www.cecamagan.com/blog/8-conflictos-empresa-familiar-mas-frecuentes-sus-soluciones>
- Agustín, R. (2019). *Riesgos de la empresa familiar: Tipología*. Family Business Solutions. <https://fb-solutions.es/riesgos-de-la-empresa-familiar/>
- Arrarte, R. (2019). *Importancia del Consejo de Administración de una empresa familiar*. Diligent - España. <https://www.diligent.com/es/consejo-de-administracion-de-una-empresa-familiar/>
- Asesores, F. (2018). La mortalidad de las empresas familiares. *Fimax Asesores*. <https://www.fimax.es/la-mortalidad-de-las-empresas-familiares/>
- Berastain, L. (2009). *Aprender a innovar en una pyme*. Piadós.
- Bermeo, C., & Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 4(12), 506-531. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7055549>
- Cabana, F. (2006). *Cien empresarios catalanes*. LID Editorial.
- Carlock, R. & Ward, L. (2010). *La excelencia en la empresa familiar: el proceso de planificación para la empresa y la familia*. Deusto.
- Carmona, X. (2006). *Empresarios de Galicia*. Fundación Caixa Galicia, 533.
- Carmona, X. (2015). *Una empresa pequeña se hace grande: la Sociedad General Gallega de Electricidad y los orígenes de Fenosa*. *Revista de Historia Industrial*, N° 58, 349-421.
- Carpintier, R. (2013). *Internet puede salvar tu empresa... o hundirla*. Gestión 2000.
- Casado, H., Fatjó, P., & Núñez, G. (1998). *Historia de la empresa mundial y de España*. Síntesis
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2005). *Tendencias y direcciones en el Desarrollo de una teoría de la gestión estratégica de la empresa familiar*. *Teoría y práctica del espíritu empresarial*, 29(5), 555-576.
- Cifras. (2019). Instituto de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

- Código de buen gobierno.* (s.f.). Cnmv.es. Retrieved February 27, 2023, from <https://www.cnmv.es/Portal/Legislacion/COBG/COBGOCodigo.aspx>
- Corona, J. (2017). *Ebook EMPRESA FAMILIAR: ANÁLISIS ESTRATÉGICO EBOOK de JUAN CORONA | Casa del Libro.*
- Corporativo, G., Gobierno, B., & Otoño, C. |. (s. f.). *Sucesión en la Empresa Familiar.* Deloitte.com. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- de Cavia, F. T. T. (2020). *Historia contemporanea DE la empresa familiar Española.* LinkedIn.com; LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/historia-contemporanea-de-la-empresa-familiar-tomas-de-cavia/?originalSubdomain=es>
- Díaz, P. (2002). *Los Ybarra, una dinastía de empresarios 1801-2001.* Marcial Pons Historia.
- Díaz, J. (2014). *Los 7 puntos clave en la estrategia de una empresa familiar.* Negocios y Emprendimiento. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2014/05/puntos-clave-estrategia-empresa-familiar.html>
- Dedeu, M. & Alfons, J. (2009). *La tribu: siempre lo hemos hecho así.* Integral.
- Domínguez, P. (s. f.). *¿Cómo surgen los Conflictos en las Empresas Familiares?* Gestión. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2017/04/como-surgen-los-conflictos-en-las-empresas-familiares.html/>
- El Consejo de Familia. Diferencias con el Consejo de Administración.* (2019, February 14). La Empresa Familiar. <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/el-consejo-de-familia-diferencias-con-el-consejo-de-administracion/>
- El consejo de familia en la empresa familiar: qué es, funciones y cuándo es conveniente.* (n.d.). Ceca Magán. Recuperado 27 de febrero de, 2023, de <https://www.cecamagan.com/blog/consejo-familia-empresa-familiar-funciones-cuando-conveniente>
- Empresa Familiar, la mayor generadora de empleo en España.* (2022). Pelaez Consulting; Peláez Consulting. <https://pelaezconsulting.es/empresa-familiar-la-mayor-generadora-de-empleo-en-espana/>
- Estévez, E. (2021). *Cómo sobrevivir en la empresa familiar.* Galland Books.

Estrategias para generar competitividad en la empresa familiar. (s. f.). *Eaeprogramas.es*. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/estrategias-para-generar-competitividad-en-la-empresa-familiar>

Fernández, P. (2013). *La profesionalización de las empresas familiares*. LID Editorial.

Fernández, S. (2018). *Las empresas familiares*. El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-10-04/empresas-familiares-economia-espanola-bra_1624960/

Fortalecer la empresa familiar: posibilidades, estrategias y soluciones. (s. f.). webControl CMS. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://es.andersen.com/es/publicaciones-y-noticias/fortalecer-la-empresa-familiar-posibilidades-estrategias-y-soluciones.html>

Galán, J. S. (2015). *Empresa*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Servicio de Estudios.

Gallo, M. Á. & Melé, D. (1998). *Ética en la empresa familiar*. Praxis.

Gobierno corporativo en la empresa familiar. (2019, octubre 22). Instituto de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/gobierno-corporativo/>

González, R. (2018). *La familia: uno de los grandes problemas de la empresa familiar*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/05/04/pyme/1525457604_095690.html

Gore, E. (2020). *La vida en las organizaciones: el aprendizaje como acción colectiva*. Granica.

Helena Gaya, M. (2022). *Las empresas familiares invierten un 66% más en innovación que las no familiares en España, según un informe de EY e IE University*. EY. https://www.ey.com/es_es/news/2022/04/las-empresas-familiares-invierten-un-66-mas-en-innovacion-que-las-no-familiares

INEbase / Economía / Empresas / Explotación estadística del directorio central de empresas. DIRCE / Últimos datos. (s. f.). INE. Recuperado 20 de noviembre de 2022, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550

La Empresa Familiar. (2014). Instituto de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>

Lansberg, I. (2000). *Los Sucesores En La Empresa Familiar: Como Planificar Para La Continuidad* (A. Merli, Trad.). Ediciones Granica.

Las estructuras de gobierno y de gestión de la empresa familiar - SWEET PRESS. (n.d.). Sweetpress.com. Retrieved February 26, 2023, from <https://www.sweetpress.com/noticias/estructuras-gobierno-gestion-empresa-familiar>

Lea, J. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar.* Granica.

Leach, P (2010). *La empresa familiar.* Granica.

Lef.com, P. (2009). *El conflicto en. La Empresa Familiar.* <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/el-conflicto-en-la-empresa-familiar/>

Lef.com, P. (2013). *Consejo de Familia. La Empresa Familiar.* <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/consejo-de-familia/>

Lorenzo, A. (2022). *El porcentaje de independientes del Ibex ha crecido menos del 1% en dos años.* elEconomista. <https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/11849012/07/22/El-porcentaje-de-independientes-del-Ibex-ha-crecido-menos-del-1-en-dos-anos.html>

Lozano, J. (1999). *Ética y empresa.* Editorial Trotta.

Maixé-Altes, J. (2009). *La modernización de la distribución alimentaria en España, 1947-1995.* Universidad de A Coruña.

Martín, P. (2007). *La economía de la Guerra Civil.* Marcial Pons.

Moreno, A (2009). *Las organizaciones en red.* Editorial Sanz y Torres.

Moreno, J. (1988). *Romanones: caciquismo y política liberal.* Alianza Editorial.

Palacios, D. (2021). *Los 7 tipos de empresas y su clasificación.* Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/tipos-de-empresas>

Parejo, A. (2011). *Grandes empresarios andaluces.* LID Editorial.

Penadés, C. R., & Santos, A. S. (2021). *GRADO EN ECONOMIA.* Unican.es. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/24365/TFG%20Revert%20Penadés,%20Carlos.pdf?sequence=1>

Plaza, A. (2020, marzo 5). *La empresa familiar y el Gobierno Corporativo.* Diligent - España. <https://www.diligent.com/es/empresa-familiar-gobierno-corporativo/>

- PricewaterhouseCoopers. (s. f.). *Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2021*. PwC. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2021.html>
- Puig, I. (2008). *Retratos de familia. Lo que quiso saber y no se atrevió a preguntar sobre la empresa familiar*. Empresa Activa.
- Pymes y Empresa Familiar: características y definición*. (2016, noviembre 11). Espacio Pymes. <https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>
- Reloj de Bowman*. (2017). ActivaConocimiento. <http://activaconocimiento.es/reloj-de-bowman/>
- ¿Qué es el Gobierno Corporativo?* (2016, junio 29). Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- ¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características*. (s. f.). *Eaeprogramas.es*. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>
- Sospedra, D. C., & Consultores., C. C. (n.d.). *CLAVES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR*. Efca.Es. Retrieved March 2, 2023, from <http://efca.es/wp-content/uploads/2020/05/cuaderno-04-claves-internacionalizacion-ef-mayo-2020.pdf>
- Super User. (s. f.-a). *Datos Empresa Familiar*. Cátedra Empresa Familiar. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://cef.um.es/index.php/actividades/observatorio-2/63-datos-empresa-familiar>
- Super User. (s. f.-b). *La empresa familiar en España*. Cátedra Empresa Familiar. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://cef.um.es/index.php/actividades/observatorio-2/3541-la-empresa-familiar-en-r-murcia>
- Tendencias, K. (2021, octubre 13). *Claves para el crecimiento de la empresa familiar*. KPMG Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/10/claves-estrategicas-crecimiento-empresa-familiar/>
- Tamames, R. (1995). *La economía española, 1975-1995*. TEMAS DE HOY
- Toboso, P. (2007). *Empresarios y política en la dictadura de Franco*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Todas las cifras de la empresa familiar que deberías conocer*. (2019, octubre 7). JDA. <https://www.jda.es/todas-las-cifras-de-la-empresa-familiar-que-deberias-conocer/>

- Urrutia, M. (2021, December 29). *¿Cuáles son los órganos de gobierno de una empresa familiar?* Confianza - Asesoría integral de empresas. <https://www.confianza.es/actualidad/cuales-son-los-organos-de-gobierno-de-una-empresa-familiar/>
- Valdaliso, J. M. (2002). *Grupos empresariales, marco institucional y desarrollo económico en España en el siglo XX: los negocios de la familia Aznar, 1937-1983*. Revista de Historia Económica, Año nº20, N°3, 577-624.
- Valdaliso, J. M. & López, S. (2007). *Historia económica de la empresa*. Crítica.
- Vega, E. S. (2020, enero 16). *Historia de las empresas familiares*. LinkedIn.com; LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/historia-de-las-empresas-familiares-esteban-salazar-vega/?originalSubdomain=es>
- Ventajas e inconvenientes de una empresa familiar*. (2021, julio 20). Asesoramiento Ejecutivo para CEOs | Vistage; Vistage. <https://vistage.es/ventajas-y-desventajas-del-negocio-familiar/>
- Vives, J. (2022). *Los retos de las empresas familiares y los riesgos que debería evitar*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/innovacion/20220706/8389419/retos-empresas-familiares-riesgos-deberia-evitar-brl.html>
- (S. f.-a). Uniovi.es. Recuperado 13 de agosto de 2022, de https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM_SaradaSilvaF1%F3rez.pdf;jsessionid=106EE9488D41A40EBB10542C346331DF?sequence=1
- (S. f.-b). Unex.es. Recuperado 13 de agosto de 2022, de https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- (S. f.-c). Ine.es. Recuperado 13 de agosto de 2022, de https://www.ine.es/daco/daco42/ice/estudio_piloto_2015.pdf
- (S. f.-d). Deloitte.com. Recuperado 13 de agosto de 2022, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/riesgos-dentro-empresas-familiares.pdf>
- (S. f.-e). Deloitte.com. Recuperado 27 de diciembre de 2022, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/risk/gobierno-corporativo/2020/201221/gestion-de-las-empresas-familiares-como-lograr-la-ejecucion-de-la-vision-familiar.pdf>
- (S. f.-f). Fbbva.es. Recuperado 23 de octubre de 2022, de https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2003/06/DE_2003_La_empresa_familiar_en_Espana_Galve_y_Salas.pdf

7. Anexos

En este apartado se hace referencia a la historia de empresas familiares más relevantes en España como aportación al apartado 2.4 de este trabajo de Fin de Grado, pudiendo reflejar las conclusiones oportunas.

La historia empresarial de España ha estado controlada principalmente por empresas de carácter familiar. En la historia económica de España se pueden diferenciar tres etapas que tienen gran relevancia: principios del siglo XX, con la consolidación y el freno industrial; la época del franquismo y la integración en Europa con el final de la crisis del año 1975 (de Cavia, 2020).

Durante estas etapas, se destacarán las familias más representativas de España, observando cómo han gestionado sus empresas y como ha continuado con la sucesión de las generaciones (de Cavia, 2020).

Dentro del conjunto de economías desarrolladas, España es considerada periférica, donde su política ha generado cierta incertidumbre y entornos inseguros e inestables. La estructura empresarial del país está dividida en dos grandes partes: un número reducido de grandes empresas industriales y financieras, que fueron capaces de reducir la competencia y por otra parte, numerosas pymes de carácter familiar en el sector de la industria y los servicios (Valdaliso y López, 2007).

A través de información de carácter cualitativo, se darán a conocer algunas de las mayores empresas familiares del país. Profundizando en algunas de ellas en su crecimiento, evolución, expansión y/o declive.

Las mayores empresas familiares antes de la Guerra Civil en España (1900-1936)

Antes de la Guerra Civil, en las comunidades autónomas como Madrid, País Vasco, Cataluña, Andalucía, Asturias y Galicia, se concentraban los grandes negocios familiares de una España, que destacaba principalmente por su agricultura, poca industrialización y sin tener grandes infraestructuras.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en Cataluña, fue una época de gran apogeo y de crisis para empresas relacionadas con la energía de vapor y organizaciones vinculadas a la electricidad, banca y exportación de bienes de consumo con grandes cualidades (Cabana, 2006).

Una de las empresas más importantes en esta época fue Comillas-Güell, fundada por Antonio López y López, que al nacer en el año 1818, fue a vivir a Cuba y regreso a España en el 1853. En el año 1857, funda la compañía Antonio López y Compañía, continuando con Compañía Transatlántica, una de las navieras más grandes e importantes que existían en España. De manera consiguiente, fundaría el Crédito Mercantil, Banco Hispano Colonial y la Compañía General de Tabacos de Filipinas, teniendo a su vez participaciones en la Compañía Norte (Rodrigo, 2001).

Antes de su fallecimiento, sus dos hijos se integraron en los consejos de administración de las empresas que su padre había fundado, aunque la responsabilidad estuvo en manos de Claudio López Bru. Consiguió adaptar el conjunto de empresas a la pérdida de las colonias en los comienzos del siglo XX. En el año 1925, fallece sin descendencia, dejando la empresa a sus sobrinos, los hermanos Güell López, que consiguieron ampliar los intereses de la organización a Marruecos y consiguiendo una estratégica asociación con los Ybarra-Zubiría, a través de la Sociedad Española de Construcción Naval (Cabana, 2006).

A principios del siglo XX, llega la electricidad a las familias, hundiendo de manera completa a todas aquellas empresas familiares que destinaban su actividad a reparar máquinas de vapor, haciendo que estos buscasen nuevos nichos de mercado. Cabe destacar el caso de la familia Roca Soler, destinada a la herrería, transformando el antiguo taller de su bisabuelo, en una fábrica destinada a la producción de artículos sanitarios en el año 1920. A partir del año 1970, comienza su internacionalización, siendo en la actualidad una de las mayores empresas españolas y del mundo dentro del sector en el que se destina su actividad (Torres, 2011).

La fabricación de materiales en el sector de la construcción dio comienzo gracias a la industrialización y la urbanización, siendo uno de los negocios más prósperos del primer tercio del siglo XX. Se nombran a familias como hermanos José María y Manuel Roviralta (Uralita), empresas actuales como FCC y Acciona que fueron creadas en la misma etapa y son pioneras en la actualidad.

En el País Vasco, concentrándose en la provincia de Guipúzcoa, se fundan numerosas empresas familiares de menor tamaño, que consiguen expandirse en negocios como minería, sector naval, banca, seguros, edificaciones, etc. El negocio familiar más conocido en los comienzos del siglo XX en esta región, son los Ybarra Zubiría, nombrada anteriormente. Es fundada por José Antonio Ybarra, legándolo a sus hijos Juan y Manuel y a su yerno, Cosme Zubiría, que se posicionó en dominio con el comercio del mineral y del hierro a la mitad del siglo XIX (Díaz, 2002).

Destacan en la comunidad de Andalucía, a través de la empresa Ybarra, aprovechando la conexión para desarrollar la empresa naviera y extensas explotaciones del sector agroalimentario, que duran hasta nuestros días (Ybarra, 2002).

En Madrid, llegan a concentrarse empresas familiares con una gran dedicación al mundo de las finanzas, construcción, energía e industrias, realizando sus negocios de manera intensiva dentro de la capital. La familia más representativa en ese momento eran los Urquijo. Esta

familia fue partícipe de los sectores estratégicos de la economía del país, con grandes cargos en empresas como ferroviarias MZA y Norte, Chade y Unión Eléctrica Madrileña, Altos Hornos de Vizcaya y Duro Felguera (Puig y Torres, 2008).

Los Mahou destacaron dentro del sector cervecero así como los hermanos Nicolás y Manuel, que invirtieron en empresas destinadas al sector ferroviario y participando en el desarrollo del transporte público. El grupo familiar Lozano, fundadores de la Azucarera del Ebro, son considerados uno de los negocios con más expansión del mercado, siendo una de las tres empresas con mayor oligopolio del sector, aunque en Zaragoza cuentan con Eléctricas Reunidas. Destaca a su vez, el grupo Osborne, que posteriormente vendió la fábrica de cerveza La Cruz del Campo al extranjero en los años 1990 (Parejo, 2011).

En Asturias, los Herrero, cuya principal dedicación era la actividad bancaria, se introdujeron en el negocio del carbón y más adelante, participó en la empresa minero–siderúrgica Duro-Felguera. En 1912, la empresa se convierte en Banco Herrero, una sociedad anónima controlada por la familia y dando paso a su segunda generación, Ignacio Herrero Collantes, uno de los grandes personajes del panorama empresarial en España (Torres, 2000).

Las mayores empresas familiares durante la etapa del franquismo (1939–1975)

La Guerra Civil frustró la supervivencia de algunas empresas familiares y su vez, consiguió el desarrollo y madurez de otras muchas. En el año 1964, de los 42 mayores negocios que se encontraban en España, se repartían de la siguiente forma: (12) Barcelona, (7) Madrid, (7) Vizcaya, (5) Asturias y el resto distribuidas por otras provincias. Sin embargo, las 20 mayores empresas se encontraban en Vizcaya (5), Madrid (5) y Asturias (3) (Fernández, 2013).

Hasta el 1989, las empresas situadas en Madrid y País Vasco eran las que mayor número de empleados tenía y con la mayor cantidad de recursos propios de todas las empresas familiares de España. Estas dos empresas se aproximaban a la banca y al poder en la etapa del Franquismo (Torres, 2000).

El ranking de las mayores empresas siderúrgicas estaba encabezado por Duro Felguera y Altos Hornos de Vizcaya, representadas en el año 1964 por el grupo Urquijo. Los Urquijo se encontraban en cuatro de las veinte mayores empresas según el número de trabajadores, estos ocupaban cargos en la alta dirección de la organización, manteniendo sus puestos en compañías eléctricas y aliándose en empresas del sector naviero con la familia Aznar (Puig y Torres, 2008).

La Guerra Civil tuvo consecuencias negativas para la familia Urquijo, con el fallecimiento de sus hijos, la dirección del banco se cedió a Juan Lladó. En su mandato, se hizo más presencia en el ámbito industrial y se convirtió en el primer grupo privatizado en España. A pesar de que en el año 1976, se mantenían dentro de los cuatro mayores grupos familiares, no consiguieron superar la crisis del 1970 y acabó absorbido en el año 1983 (Puig y Torres, 2008).

Haciendo referencia al grupo Comillas, en el año 1925 falleció el segundo marqués y toda la empresa fundada por Antonio López en el siglo XIX, no consiguió sobrevivir a la etapa del franquismo. En el año 1950, el Banco Central absorbió al Banco Hispano Colonial. La familia Güell, que estaban alineados con los intereses de la familia Comillas, se mantuvieron en la conocida cementera Asland, el hijo del conde, Juan Claudio Güell, consiguió establecer en el año 1946 el Banco Atlántico y una serie de empresas destinadas al sector del turismo y petróleo, aunque se mantuvieron fuera de los mayores grupos familiares (Cabana, 2006).

La familia Ybarra-Zubiría, sufrió en la guerra con los asesinatos de los tres hijos del conde Zubiría. Con el asesinato del marqués de Arriluce, de su hijo, sus sobrinos y más familiares, consiguieron mantenerse en el segundo puesto del ranking de mayores negocios familiares. En décima posición también se sitúan con La Papelera Española, empresa de fabricación de papel, debido a que Alfonso Churruga tenía parentesco con su familia. En esta empresa coinciden con la familia Aresti, ocupando una de las mayores empresas familiares hasta la crisis de los años setenta (Valdaliso, 2002).

Los integrantes de la familia Ybarra que consiguieron sobrevivir, mantuvieron sus altos cargos en empresas de la economía nacional, como en las finanzas con el Banco de Vizcaya y en energías con las eléctricas Iberduero e Hidroeléctrica, en los años 1940 y 1950 (Díaz, 2002).

La sucesión del negocio familiar de los Sota y Aznar también se vio alterada por la Guerra Civil. Los herederos de Aznar transformaron la naviera Sota y Aznar en la naviera Aznar y el astillero Euskalduna (siendo la tercera mayor empresa por números de empleados en el año 1964) (Valdaliso, 2007).

En los inicios del siglo XX, los grandes negocios familiares de la industria y la minería mantenían sus primeras posiciones, debido a la existencia de la banca y las empresas siderometalúrgicas. En los años siguientes, perdieron su poder al verse negativamente afectadas por la crisis de los años setenta. Esta crisis también afectó a empresas familiares del norte, como Figaredo y los Tartiere, ocurriendo lo mismo con la familia Echevarría.

En 1969, la familia Lozano, propietaria de la azucarera Ebro, así como a los papeleros catalanes Torras Hostench, destacaban en estos altos puestos. El grupo de los Quijano se mantuvo a través de su fábrica metalúrgica Nueva Montaña Quijano, pero sufrió una caída de la industria, y desapareció en el año 1976. La familia Botín fue ganando cuota de mercado, consiguiendo situar al Banco de Santander por delante de sus competidores del Vizcaya y el Urquijo, a la espera de un desarrollo futuro extraordinario (Martín Aceña, 2007).

Continuando con la banca, la familia Herrero, representada en la época del franquismo por Ignacio Herrero de Collantes, consiguió que el banco tuviera mayor importancia y llegó a ser presidente de Hidroeléctrica del Cantábrico, el Banco Hispano Americano, Tabacalera y Unión Española de Explosivos (Carmona, 2006).

Emprendedores de la etapa del franquismo, convirtieron sus grupos empresariales en grupos de negocios familiares, con la entrada de sus herederos en la gestión y en los órganos de representación de la sociedad. El más conocido fue Juan March Ordinas. En 1962, al fallecer,

sus dos hijos ocuparon su lugar, en la naviera Transmediterránea y la Banca March, siendo esta última una de las grandes empresas en el 1976 (Carmona, 2006).

La gran expansión de las clases medias y el incremento del poder adquisitivo de los españoles en la década de 1960 hizo que aparecieran numerosas oportunidades de negocio en los sectores del comercio y distribución de bienes de consumo.

En el 1969, Galerías Preciados ocupaba uno de los altos puestos de los negocios familiares en nuestro país, mientras El Corte Inglés ascendía al segundo puesto de grupos familiares españoles. En el origen de ambos grupos empresariales, estaban formados por españoles que residieron en América y trajeron nuevas ideas organizativas y de negocio en el sector de la distribución. El emprendimiento a través de ideas obtenidas de otros países fue un elemento común en el sector de la distribución en el siglo XX.

Existen varios ejemplos como el de Galerías Preciados, donde José Fernández Rodríguez, trasladó el modelo de los almacenes El Encanto, de La Habana, donde trabajó hasta los 40 años, a su negocio. Pepín Fernández delegaba cada vez más en sus hijos, pero excedieron en su riesgo inversor y con los problemas de los años setenta, tuvieron que ceder la compañía grupo a su principal banco acreedor, el Urquijo, que no fue capaz de reconducir la situación financiera que llevó a la desaparición como grupo comercial y la venta de sus activos a El Corte Inglés, su principal competidor durante cuarenta años.

Su fundador, Ramón Areces, tuvo un recorrido similar al de Fernández: su tío era el gerente de los almacenes cubanos El Encanto, donde dio sus primeros pasos para volver a España y conseguir en el año 1935, una sastrería madrileña llamada El Corte Inglés. Siendo este capaz de competir con la empresa de Fernández gracias a la aportación de capital aportada por su tío y su gran diversificación. Otro gran grupo familiar fundado durante el franquismo fue la fábrica de cervezas El Águila, fundado por Augusto Comas y Blanco, cuyo éxito le derivó a los altos puestos antes de ser vendido al grupo extranjero Heineken (Toboso, 2007).

Al estallar la Guerra Civil, un nuevo apellido inició su actividad empresarial, fue José María Ruiz Mateos. En el 1976, situó su holding Rumasa en el primer lugar de las empresas familiares españolas. Rumasa, nacida en 1961, cuando su fundador tenía 30 años, consiguió tener en la plantilla a 65.000 trabajadores en la década de 1970, gracias a la estrategia de adquirir y reflotar a empresas de los sectores vitivinícola, hostelero y financiero que tenían grandes problemas. Tenía en propiedad participaciones de más de 200 empresas, algunas de ellas con gran relevancia como Galerías Preciados o Loewe (Tamames, 1995).

En los años sesenta, surge una expansión en la construcción y sus industrias auxiliares, abriendo oportunidades para algunas generaciones de familias de la cúpula española. Por ejemplo, el ingeniero José Entrecanales Ibarra, creó, junto a Manuel Távora, su empresa constructora en 1931. Távora falleció en 1940 y Entrecanales se situó al frente de la compañía hasta el año 1969, dejando la dirección a sus dos hijos. La sucesión de los negocios y una correcta gestión, acompañado del gran esplendor de la ingeniería civil y la construcción de los años noventa, permitió que continuase con su actividad hasta la actualidad.

En 1972, se funda Agromán por Alejandro San Román y José María Aguirre Gonzalo, llegando a ser durante los años sesenta y setenta, la primera constructora del país y estando actualmente integrada en el primer grupo Ferrovial. Otro éxito dentro de la construcción fue protagonizado por el empresario navarro Félix Huarte, cuya constructora Huarte y Compañía, se funda en 1931 y se transforma en familiar en los años cuarenta, al dar entrada a sus hijos. Durante el franquismo, fue un grupo compuesto por más de 70 empresas, cuando su fundador se jubiló en 1963, ocho años antes de su muerte. Sin embargo, con esta última generación, el holding familiar no mantuvo sus posiciones y en la década de los noventa se fusionaría dando lugar al grupo OHL.

En la industria del cemento, esta expansión del sector fue aprovechada por los Serratosa, que fundaron una fábrica de cemento artificial en Valencia en 1917. Más tarde, José Serratosa Nadal y sus tres hijos, basaron su crecimiento en la exportación y la integración horizontal, siendo respaldados por grupo Banesto (Cabana, 2006). En esta etapa, por encima de ellos se encontraba la empresa Asland, nombrada anteriormente.

Transición política, crisis económica e internacionalización (1975 – actualidad)

Con la transición hacia el nuevo régimen democrático, llega a España la crisis económica que se extiende por el mundo industrial con la subida del precio del petróleo. Es considerado un momento de ruptura que afecta intensamente a los negocios familiares.

Entre los años 1976 y 1986, se reduce el peso de la industria tradicional (textil, minería, siderurgia, metalurgia, construcción naval). Sin embargo, surge el fortalecimiento en empresas que destinan sus actividades a la distribución, la alimentación y las actividades relacionadas con la construcción.

A finales de los años 90 y principios del 2000, los datos confirman que las empresas familiares con mayor poder se concentran en la distribución, la alimentación y la construcción, sumándose algunos negocios de la moda, hostelería, juego y transporte.

Las entidades financieras desaparecen de los primeros puestos debido a su extinción por quiebra (caso del Urquijo, cuyos activos pasan a March y luego a un grupo extranjero), por absorción (caso del Ibérico) o por la expansión que hace perder el carácter familiar y son controlados por gerentes de grandes entidades (como el BBVA y, con matices, del Santander). La banca que anteriormente era protagonista en los grandes negocios familiares hasta la transición queda apartada diez años después, aunque teniendo la excepción del Popular y, parte del Banco Santander de Emilio Botín (Martín, 2007).

Como se ha nombrado anteriormente, las veinte mayores empresas se distribuyen entre los sectores de la distribución, alimentación y construcción, teniendo especial importancia en España en los años 1986, 1998, 2005 y 2010.

El Corte Inglés ha ocupado el primer puesto en referencia a los mayores grupos familiares desde el año 1986 hasta los 2000. Posteriormente, el grupo Mercadona triunfó gracias a apostar por marcas propias, con precio reducido y de calidad, gracias a los convenios establecidos con sus proveedores. En el gobierno corporativo de este supermercado, es dirigido por Juan y Fernando Roig, que heredaron el negocio de su padre tras su fundación en el año 1981,

donde solo contaba con ocho supermercados en la ciudad de Valencia. Treinta años después, Mercadona poseía 1.400 supermercados y contaba con una plantilla de 70.000 trabajadores, con una cuota de mercado en este sector en torno a un 13,5% (Maixé-Altés, 2009).

El Corte Inglés y Mercadona han sabido adaptarse a las necesidades del mercado, aunque cada uno con sus estrategias, siempre teniendo en cuenta la fuerte competencia de los grandes hipermercados de Francia y las estrategias agresivas del extranjero tras la liberalización del mercado al incorporarse la Comunidad Económica Europea (Maixé-Altés, 2009).

El sector de la alimentación, que cuenta con una gran tradición familiar en España, también ocupaban altos puestos. En 1986, tres de los grandes grupos familiares de España, actuaban en el sector cervecero, como son El Águila de Comas, La Cruz del Campo y Damn, aunque su propiedad termina en personas residentes en el extranjero.

En 1989, el sector agroalimentario tiene elevada importancia, contando con seis grandes empresas familiares: Pescanova, Panrico, Campofrío, Pascual, Osborne y Nutrexpá.

En el año 1998, solo sobreviven dos grupos, Agrolimen y Campofrío, que terminan desapareciendo en el año 2005, quedando únicamente Ebro Puleva. En este sector, inversores extranjeros tenían grandes expectativas y preferencias a la hora de adquirir este tipo de negocios. En el siglo XXI, quedan algunas empresas de carácter familiar pero con graves situaciones financieras, como es Pescanova, fundada en el año 1960 por José Fernández López (Carmona, 2006).

Sin embargo, Panrico, fundada en 1962 por Andrés Costafreda y la familia Rivera, reforzó la parte familiar cuando la segunda generación de los Costafreda adquirió el total de las acciones tras fallecer su fundador en el 1988, aunque de manera consiguiente, la vendieron en el año 2005 a Apex Partners por 900 millones de euros (Cabana, 2006).

Otro ejemplo, es Campofrío, empresa creada en 1952 por José Luis Ballvé, que también sufrió un proceso de fusiones y ventas de acciones a grupos extranjeros. La política de

fusiones y adquisiciones (con Navidul), y la compra del 22% de acciones de Smithfield Foods, llevó a la fundación de Campofrío Food Group (Moreno 2009).

Nutrexpa también continúa en manos de sus familias fundadoras (Javier Ventura y los hermanos Ferrero Jordi a partes iguales), aunque la gestión se externaliza y se diversifica su línea de negocio. Aunque, Agrolimen mantiene el total de las acciones en su propiedad, dirigido por seis hermanos Carulla, hijos del fundador y que participan en la gestión (Cabana, 2006). Ebro Puleva, es considerado un caso excepcional, tras ser fusionado en el año 2000 entre Azucarera Ebro y Puleva.

Se puede observar, que muchas familias que se especializan en el sector alimentario han podido mantener el carácter familiar o una parte de este, que se sustituyen del ranking de las mayores empresas por las de construcción e industrias auxiliares. Cabe destacar la familia Roca, convertida en el segundo grupo mundial especializado en el sector del cuarto de baño. La propiedad sigue en manos familiares, pero la gestión se ha externalizado desde el 1970 (Fernández, 2013).

La familia Entrecanales, nombrada anteriormente, posee a través de Necso, el mayor número de acciones de la constructora Acciona, que resulta de la unión de Entrecanales y Távora con Cubiertas y Mzov, cuyos miembros dominan el consejo de administración y ocupan los cargos con mayor responsabilidad. Su diversificación y especialización en infraestructuras, energía y gestión de agua han evitado que el riesgo constructor e inmobiliario español sea excesivo.

A su vez, se mantiene entre los primeros puestos el grupo Ferrovial, fundada por la familia Pino en el año 1952. En la década de los noventa compró Agromán que se encontraba ligada a Banesto y que posteriormente se expandió de manera internacional, especializándose en el sector de la construcción y gestión de aeropuertos y autopistas por todo el mundo. Actualmente cuatro de los hijos del fundador están en el consejo de administración y uno de ellos, Rafael del Pino Calvo-Sotelo, ocupa la presidencia desde el año 2006.

La empresa Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), ocupa los primeros puestos de los mayores grupos familiares. Presidieron las dos hermanas Koplowitz (Esther y Alicia), habiendo heredado de su padre la propiedad del grupo. Entre los años setenta y ochenta, gracias a Ramón Areces y los dos maridos de Esther y Alicia, Alberto Cortina y Alberto Alcocer, la empresa se situó entre las primeras constructoras y promotoras del país.

Tras su separación, las herederas gestionaron el negocio y, en el año 1998, Alicia vendió su 28% de participaciones de FCC a Esther, transformándose en financiera por su cuenta (a través de la Simcav Morinvest) y en una de las personas más ricas de España. El carácter familiar de FCC se mantuvo porque propiedad y gestión siguieron parcialmente unidos y el 54% del capital de Esther le permitió controlar el consejo de administración (Cabana, 2006).

El control de la empresa duró hasta 2014, cuando se llega a un acuerdo con el grupo mexicano de la familia Slim, que controla desde el año 2015 el 25,6% de FCC, convirtiéndose de esta forma en el primer accionista. Sin salir del sector de la construcción, se menciona a Abengoa, que cuenta con una historia de grandes éxitos que comienzan en los años de la posguerra, fundada por los ingenieros Javier Benjumea y José Manuel Abaurre. Tras su expansión a nivel nacional en la década de 1960, Abengoa comienza su apertura en el extranjero y en el año 1980 entra a formar parte de la élite de las empresas familiares, en los sectores del medio ambiente y las energías renovables (Cabana, 2006).

Al margen de los tres sectores, la mayor empresa nacional conocida hasta el día de hoy es Inditex, ocupando desde 1989 el noveno puesto en nuestro ranking y que ha ido escalando posiciones hasta el tercer puesto en 2010, solo por detrás de El Corte Inglés y Mercadona.

El éxito de Amancio Ortega se caracteriza por la innovación y la agilidad para responder a las demandas del mercado, realizando prendas de vestir y accesorios a un precio muy bajo. La primera tienda de Zara se abrió en 1975 en La Coruña, y 35 años después, Inditex ya contaba con 5.500 tiendas abiertas en más de 400 ciudades por todo el mundo y una plantilla con 110.000 empleados. En los últimos años, la gestión estaba muy avanzada, la presidencia ejecutiva del grupo recaía sobre Pablo Isla, un profesional ajeno a la familia, aunque

Amancio, ha ido preparando a su hija Marta en los puestos ejecutivos, ocupando actualmente la presidencia de la compañía. Es un claro ejemplo a la hora de gestionar las compañías, ya que pertenecía al Consejo de Administración pero sin ejecutar proyectos, teniendo claro donde terminaba la familia como propiedad y empresa.

Junto a la moda, se han desarrollado grupos empresariales familiares dedicados al sector turístico. En 1997, la empresa Globalia a partir de las empresas creadas por el salmantino Juan José Hidalgo, que había dado los primeros pasos en el sector en 1965. Este holding familiar estaba formado por Halcón Viajes, Air Europa, Travelplan y, desde 2003, Viajes Ecuador, aunque se ha introducido en la adquisición y gestión de hoteles.