

GRADO EN Administración y Dirección de Empresas

Curso 2013/2014

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LA EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA

Autora: Leire Etxeandia

Directora: Blanca Arosa

En Bilbao, a 17 de Junio del 2014

VºBº DIRECTORA

VºBºAUTORA

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
INTRODUCCION.....	3
1.- EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO.....	5
2.- FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	8
3.-CONFLICTOS.....	19
4.-ÓRGANOS DE GOBIERNO.....	25
5.-PROTOCOLO FAMILIAR.....	32
6.-SUCESIÓN.....	38
7.-APLICACIÓN PRÁCTICA.....	41
8.-CONCLUSIÓN.....	47
9.-BIBLIOGRAFÍA.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1.1: Modelo de los tres círculos.....	6
FIGURA 2.1: Ventajas competitivas de la Empresa Familiar.....	8
FIGURA 2.2: Debilidades de la Empresa Familiar.....	13
TABLA 3.1: Valores de la familia y empresa.....	20
FIGURA 3.1: Modelo de los tres círculos.....	20
FIGURA 4.1: Órganos de gobierno.....	26
FIGURA 5.1: ¿Cómo definen las Empresas Familiares el Protocolo Familiar?.....	37
FIGURA 5.2: ¿Se aplica el contenido del Protocolo Familiar?.....	37
FIGURA 6.1: Ciclo generacional.....	38

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LA EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA

Leire Etxeandia Solaguren

UPV/EHU

RESUMEN:

Este trabajo se centra en profundizar un estudio que ha recibido escasa atención hasta ahora por parte de los investigadores económicos, un estudio sobre las empresas familiares. Son las entidades que predominan en nuestra sociedad, impulsando la economía y el empleo, donde convive el sistema familiar con el sistema empresarial, dando como resultado el florecer de muchas características peculiares. En el trabajo se han analizado estas particularidades, enfatizando conceptos concretos con citas mencionadas anteriormente por otros autores, para luego gracias a una aplicación práctica contrastar lo mencionado en distintos casos reales y extraer conclusiones.

Palabras clave: *Empresa familiar, sistemas, valores y características.*

ABSTRACT:

This study focuses on further examination that has received little attention to date by economic researchers, a study of family businesses. Those entities are the ones that dominate our society, boosting the economy and jobs, where the family system coexists with the business system, resulting in the flourishing of many peculiar features. This research analyses those features, emphasizing specific ideas stated before by other authors. And then, using the practical application, based on real cases, enables drawing the conclusions.

Key words: *Family business, systems, values and characteristics.*

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son las entidades que más abundan en nuestra sociedad. Sin embargo, proporcionalmente, sus características, diferencias, peculiaridades y problemática están poco analizadas. Esta ausencia de información es lo que motivó la realización del proyecto.

La elección de este trabajo viene justificada por tres razones, la primera de ellas es la importancia que tienen estas empresas en la sociedad y economía actual. Tienen un gran valor en cuanto a generar riqueza y puestos de trabajo, estadísticamente hablando, hay 90.000 empresas familiares en Vizcaya, 40.000 en Guipúzcoa y 20.000 en Álava¹, en cuanto a España son familiares el 85% de las empresas y crean el 75% del PIB y empleo privado. Son el motor de la economía y no solo a nivel estatal, en Europa son familiares el 60% de las empresas, creando unos 100 millones de empleos y en EEUU el 80% del total de las empresas son familiares, creando el 50% del empleo.²

Como afirma Ginebra (1997; pág. 20) “Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción personal de emprender que cuaja en una organización de carácter familiar ha constituido un magnifico impulso de interpenetración y ascenso social para muchas personas”.

La segunda razón viene de una experiencia propia, personal, en este tipo de empresas y la tercera y última razón va ligada con el objetivo del trabajo, analizar cómo compaginan el ámbito empresarial con el familiar. Como se explica más profundamente a lo largo del trabajo, se aplican valores totalmente contrapuesto en los dos sistemas y por ello, de estas entidades, brotan características muy particulares.

Estos principios de las empresas familiares, como bien dice Simón Pedro Barceló, *Co-Presidente de Barceló Corporación Empresarial y Presidente del Instituto de la Empresa Familiar*: “son ahora más necesarios que nunca. La ética del trabajo, el esfuerzo, la austeridad y el beneficio sano a largo plazo son los que nos harán salir de esta crisis”³

En cuanto a la estructura del trabajo, éste está estructurado en cuatro partes. La primera consiste en el análisis de la base teórica relativa a las empresas familiares,

¹ Cifras sacadas de: El Correo 05/10/12

² Cifras sacadas del IEF → http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html

³ La RSE en la gran empresa familiar española → Documento 155/Diciembre de 2009/ www.iefamiliar.com

centrándose teóricamente en distintos aspectos diferenciadores que tienen estas empresas, partiendo de la base de distintos autores que ya han tratado en profundidad las distintas facetas de las empresas familiares. La segunda parte consiste en una aplicación práctica de lo analizado teóricamente mediante la realización de un cuestionario a tres empresas familiares que se encuentran entre la primera y segunda generación, de este modo, se trata de comprobar si lo mencionado en la teoría se aplica en la realidad de las empresas familiares. En la tercera parte se recogen las conclusiones que se derivan del trabajo realizado y en la última parte la bibliografía utilizada.

Como señaló Koenig (2000) “Las empresas familiares son para el tipo de personas que admiro. Son personas que creen en la vida familiar, pues piensan que las familias son dignas de cualquier sacrificio que se haga por ellas, creen en el trabajo como parte de su realización personal y espiritual, creen en las empresas como una manera de expresar sueños, demostrar talento y hacer el bien, creen que sus empresas familiares pueden contar con lo mejor de los dos mundos: amor y trabajo al mismo tiempo”.⁴

⁴ Del libro “De padres a hijos” de Javier Fuentes Ramírez 2007.

1.- EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO

¿Qué es una empresa familiar? Esta es la pregunta que muchos profesionales del sector, profesores e investigadores han tratado de responder desde hace muchas décadas y a pesar de ello, a día de hoy, sigue estando abierta.

Echando la vista atrás, se encuentran distintas concepciones de empresa familiar, distintas ideas, razonamientos que son interesantes de analizar antes de centrarse en la definición oficial, ya que han sido muchos los autores que han plasmado su criterio o parecer:

- *Donnelley (1964)*: Una empresa se considera un negocio familiar cuando se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y cuando este enlace ha tenido una influencia tanto en la política de la empresa como en los intereses y objetivos de la familia.
- *Beckhard y Dyer (1983)*: Los subsistemas del sistema de empresa familiar... incluyen el negocio como una entidad, la familia como entidad, el fundador como una entidad, y como las organizaciones de enlace como el consejo de administración.
- *Davis (1983)*: Es la interacción entre dos organizaciones, la familia y la empresa, el cual establece el carácter básico de la empresa familiar y define su singularidad.
- *Rosenblatt, P. C, de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985)*: Cualquier negocio en el que la propiedad mayoritaria o de control se encuentra dentro de una misma familia y en la que dos o más miembros de la familia están o en algún momento estuvieron directamente involucrados en el negocio.
- *Dyer (1986)*: Una empresa familiar es una organización en la que las decisiones en cuanto a su propiedad o gestión están influenciados por una relación con una familia (o familias).
- *Churchill y Hatten (1987)*: Lo que se suele decir con 'negocio familiar' es o bien la ocurrencia o la previsión de que un miembro joven de la familia tiene o va a asumir el control del negocio de un mayor.
- *Handler (1989)*: Una organización cuya principal decisiones operativas y planes de sucesión de liderazgo son influenciados por los familiares que prestan servicios en la administración o en el consejo
- *Lee (2006)*: La singularidad de una empresa familiar es la interdependencia mutua entre la familia y el negocio.

Entre los autores a destacar:

Figura 1.1: Modelo de los tres círculos

En Estados Unidos:

- *Tagiuri y Davis (1982)*: Los profesores en la universidad de Harvard desarrollaron el *Three-circle model* (o “Modelo de los tres círculos”). Este modelo consiste en tres subsistemas sobrepuestos, que son: la familia, la propiedad y la empresa, en donde todos los miembros de la organización empresarial se encuentran en alguna de las superficies numeradas que forman la figura completa. Al ser un modelo práctico, visual y comprensivo, se suele usar a menudo para aclarar la idea de empresa familiar e identificar las relaciones entre los tres pilares fundamentales (familia, propiedad y empresa).



FUENTE: Modelo Ideado por Tagiuri y Davis

- *Ward (1987)*: [Un negocio] que se pasará a la siguiente generación de la familia para la gestión y control.
- *Lansberg (1988)*: Una empresa en la que los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.

En España:

- *Gallo*: Se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida.
- *Josep Tapies*: Las empresas individuales, cuyos titulares están sometidos al Régimen Especial de trabajadores autónomos de la Seguridad Social (o a cualquier otro régimen especial como el agrario, de trabajadores del mar, etc.), pueden considerarse como empresas familiares siempre que sus titulares sean cabezas de familia, es decir, que los ingresos netos obtenidos de la actividad sean destinados de forma importante al sustento de la familia del titular, y que sus oficios sean susceptibles de pasar de padres a hijos.

Se observan distintas opiniones y perspectivas entre los autores. Sin embargo, tienen algunas ideas en común de las cuales se extrae la definición actual, la definición oficial de Empresa Familiar aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Consejo de FBN (Family Business Network), que es la siguiente:

Una compañía tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona

que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s)

- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de votos, a los que da derecho el capital social.

Para finalizar con la conceptualización, se le da otra visión a la idea de empresa familiar. Se define desde la perspectiva de los miembros que pertenecen a la familia propietaria. ¿Qué significa para ellos la empresa familiar?

La empresa familiar tiene un significado especial y único para la familia propietaria. En la primera generación, la empresa es parte de la familia, donde surgen sentimientos importantes hacia ella. Para un fundador, su negocio es su lugar en la comunidad y en el mundo, una pieza imprescindible de su sentido de ser, su sueño, sus valores y su realización más importante. En las siguientes generaciones, esta unión se va disminuyendo, pero siempre tendrá unos valores legados, una tradición y un significado personal.

Todas estas características únicas de las empresas familiares, las interacciones de los distintos subsistemas, la carga emocional, la involucración personal etc. forman un marco complejo donde nos encontramos con distintas fortalezas y debilidades.

2.- FORTALEZAS y DEBILIDADES

Al tratar de una entidad peculiar, se crea un clima especial en donde se aprovecha y combina el efecto familiar con las características empresariales, dando como resultado una fuente de fortalezas y debilidades.

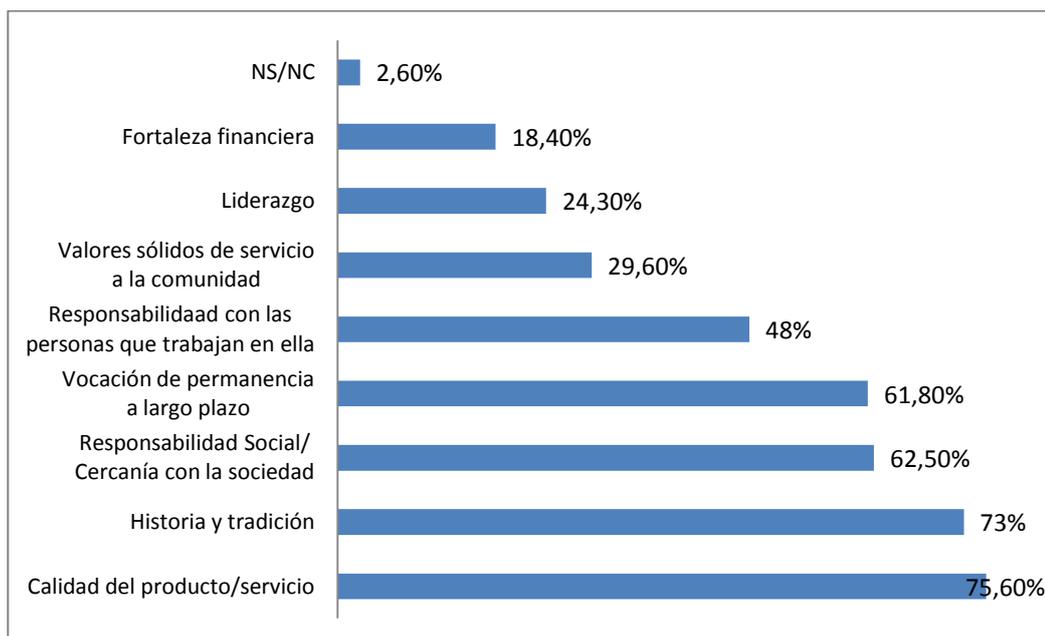
Al visualizar la empresa como si de una pertenencia personal se tratase, se generan muchas emociones e implicaciones que pueden ser tanto ventajas significativas como debilidades graves y endémicas. Las fortalezas y debilidades que presentan las empresas familiares afectaran notablemente a sus orientaciones estratégicas y al éxito alcanzado con las mismas.

Sin embargo, esto no nos debe hacer pensar que existen panaceas de aplicación universal: cada empresa tiene sus características individuales, modeladas sobre la base de sus intereses, objetivos y relaciones, así como por una serie de cualidades personales y comerciales. Pero existen algunos patrones comunes de referencia y es importante conocerlos para evitar repetir los errores que han cometido los demás. (Leach, 2001; pág. 22)

¿Cuáles son las fortalezas destacadas de las empresas familiares?

Para responder a esta pregunta, se toma como base un estudio sobre la imagen de la empresa familiar española (Ballera, 2007), realizado por el Instituto de la empresa familiar, en colaboración con la agencia de comunicación Edelman, en donde se analiza cómo es la imagen de la empresa familiar dentro de la opinión pública española.

Figura 2.1: Ventajas competitivas de la Empresa Familiar



FUENTE: Ballera. (08 de 03 de 2007). Instituto de la Empresa Familiar. Obtenido de Documentos de Estadística de EF: <http://www.iefamiliar.com/web/es/biblioteca/tematica/estadisticas-de-ef>

En el gráfico se observan las ventajas competitivas de la empresa familiar, resultados basados en una exhaustiva investigación que contrasta la opinión de 153 líderes de opinión del ámbito empresarial, periodístico y académico, encuestados sobre la imagen de la empresa familiar. En él se puede apreciar que el atributo más destacado como generador de imagen positiva es la “Calidad del producto”, muy seguido por la “Historia y Tradición”. Respetando la opinión pública, se analizan las ocho fortalezas mencionadas:

LA CALIDAD DEL PRODUCTO/SERVICIO: Como bien afirma Ginebra (1997; pág.57) “Las empresas familiares son un baluarte tradicional de excelencia”. La calidad surge del compromiso y el compromiso surge de la pasión, la pasión que sienten los familiares por la empresa. La empresa es una obra, una creación distintiva que requiere que lo alimenten y desarrollen mediante la dedicación y el compromiso. La empresa es el objetivo común de la familia, la responsabilidad conjunta por el cual todos los familiares están dispuestos a dedicar el tiempo y la energía que haga falta. La familia está entusiasmada, apasionada por lograr el éxito del negocio y esta motivación les hace desarrollar un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral, logrando así productos o servicios de calidad.

Como sostienen Pérez, García-Tenorio, Giménez y Sánchez (2007; pág. 13) “Hay un gran interés en ofrecer calidad, que es un factor de imagen y un valor interno, pues el buen nombre de la familia depende del producto, y ese compromiso se extiende al cliente.”

HISTORIA/TRADICIÓN: Las experiencias históricas del negocio vividas por la familia, dan un conocimiento importante para la ventaja competitiva.

Los miembros de la familia, desde edades muy tempranas, oyen hablar de la empresa, presencian debates, confusiones, acuerdos respecto a la empresa, conocen físicamente la organización, escuchan las estrategias directivas etc. lo cual les transmite unos valores y conocimientos.

Sobre todo, los conocimientos del “*know how*” se transmiten así, centrados en experiencias, actitudes, impresiones y vivencias personales.

Esta idea del conocimiento es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador a la empresa. Estos se han criado escuchando las estrategias del *management*, imbuidos del entusiasmo del fundador, y cuando llega para ellos el momento de

incorporarse pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa. (Leach, 2001; pág. 26)

Las tradiciones son comportamientos, actitudes, valores, creencias y conocimientos heredados por generaciones anteriores, incorporados y enriquecidos por la generación actual y después transmitidos a las siguientes generaciones. Como afirma Ginebra (1997; pág.56) “Hay no pocos campos de negocio en el que el oficio, el buen hacer, se transmite de padres a hijos hasta crear una tradición familiar que refuerza todavía más ese buen hacer.”

Las historias familiares se transmiten de generación en generación de forma oral, plasmando la visión compartida de la familia empresaria, tanto del pasado como del presente y el futuro. Gracias a estas historias y tradiciones la familia conserva una cohesión e identidad, como recalcan Tápies y Canals (2013; pág. 209) “La historia, al reflejar los valores de la familia propietaria desde su fundación y las claves del éxito del negocio, facilita fomentar el orgullo de pertenencia y la identificación con un proyecto común”.

Podemos decir pues, que la tradición es un diferenciador para llevar adelante con orgullo y éxito la empresa familiar. Es la experiencia repetida, que debe ser vivida y adaptada para que continúe siendo útil.

RESPONSABILIDAD SOCIAL/ CERCANIA CON LA SOCIEDAD: Está comprobado que las empresas familiares tienen más sensibilidad a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Esta sensibilidad que tienen hacia la responsabilidad se centra en las comunidades donde operan. Mediante dichas responsabilidades sociales, logran que su entorno tenga confianza en ellas y que se les identifique como empresas honestas y leales.

Además estas acciones de Responsabilidad Social Empresarial favorecen la rentabilidad de la empresa a largo plazo, que es lo que a las empresas familiares les interesa, ya que siempre tienen una visión de largo plazo. Esto les proporcionará el incremento de su buen nombre y su imagen social en su entorno más próximo.

La Empresa Familiar es una comunidad organizada de personas con características propias. Como tal no excluye entre sus objetivos los beneficios, la adaptación al entorno para sobrevivir o la concurrencia de intereses personales, pero se sitúa por encima de ellos. De esta forma la empresa no sería una sociedad de capitales sino de personas. Personas entre las que están sus propietarios, sus trabajadores y sus directivos, pero también muchas otras vinculadas a ella y que constituyen una comunidad [...] “Considerar

a la empresa como una comunidad de personas es de gran relevancia para formular e implantar estrategias, para diseñar las organizaciones que han de llevarlas a cabo y para un correcto enfoque del estilo y los sistemas de dirección. No es lo mismo establecer estrategias y organizaciones contando con que las personas no pasan de ser un simple recurso humano, que hacerlo considerando que las personas son seres libres y autónomos y en continuo desarrollo”. Entendida de esta forma, la Ética de las empresas familiares sí que constituye la base necesaria sobre la que asentar su Responsabilidad Social (Navío, 2005; pág. 21).

VOCACIÓN DE PERMANENCIA A LARGO PLAZO: La mayoría de las acciones, inversiones y gestiones de las empresas familiares suelen ser para el beneficio a largo plazo; Como manifiesta Tápies, (2009) “Si algo caracteriza a las empresas familiares es su capacidad de analizar el pasado y mirar al futuro, siempre con la vista puesta mucho más allá del presente”.

Esta fortaleza de continuidad a largo plazo viene dado por diferentes razones. Por un lado, los familiares pueden esperar largo tiempo sin obtener dividendos, ya que los beneficios de la empresa se reinvierten de nuevo en la empresa, priorizando siempre la continuidad de la misma. Por otro lado, crean planes estratégicos, consiguiendo reducir los riesgos y manejar los acontecimientos imprevistos, como afirma Ginebra (1997) “El andar “preparando la próxima revolución” puede hacernos víctima de un golpe de estado” [...] “El andar cazando y sumando síntomas nos puede distraer...y acabamos por no ver el perro que nos come el mandado.”

El doctor Peter Davis, catedrático de la Wharton Business School,[...] considera [...]: “Si existe en nuestra economía occidental alguna entidad que pueda equipararse con la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios durante los últimos 15 años, esa es la empresa familiar. Ni el capitalista más astuto, ni las compañías de propiedad colectiva pueden hacerlo, porque están más preocupados por las ganancias trimestrales o semestrales. La empresa privada familiar es la única entidad que puede verdaderamente hacer proyectos para el largo plazo”. (Leach, 2001; pág. 29)

RESPONSABILIDAD CON LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ELLA: Como ya se ha mencionado anteriormente, los propietarios de las empresas familiares sienten pasión por su obra y de ahí su gran compromiso por ella. Pérez et al. (2007; pág. 13) aseguran que “La empresa familiar no coincide con una imagen ideal de empresa racional sólo orientada al beneficio, más bien se trata de un sistema organizado en torno a relaciones con una fuerte carga emocional”. Todas estas emociones, la lealtad, la confianza, la comunicación y también la experiencia son transmitidas a los trabajadores.

Les hacen ver que pertenecen a la empresa, que son imprescindibles para la continuación de esta. Gracias a ello, hacen que los trabajadores tengan un alto grado de satisfacción y se esfuercen activamente por lograr los objetivos de la empresa familiar. Su lealtad además, suele perdurar en el largo plazo.

Por lo tanto, los empleados de las empresas familiares muestran mayores niveles de fidelidad, participación e identificación, que se trasladan a un mayor nivel de compromiso con la empresa.

VALORES SOLIDOS DE SERVICIO A LA COMUNIDAD: Las empresas familiares son muy atentas a las necesidades de las personas que trabajan en ellas, de sus compradores, proveedores e incluso de las comunidades donde operan.

Debido a que en la familia todos están acostumbrados y obligados a cuidarse entre ellos, aplican la misma conducta en la comunidad donde operan, aportando mucho al mejoramiento económico, ambiental y social.

Así pues, se puede afirmar que en las empresas familiares además del capital financiero tienen suma importancia el capital humano y el capital intelectual. Estos además, suelen ser atendidos tanto por la empresa como por la propia familia.

LIDERAZGO: El estilo de liderazgo de este tipo de empresas genera mayores niveles de compromiso, armonía y unión.

A través de este liderazgo se puede asegurar la coexistencia y superar las rivalidades. Permite lograr la unidad, la coordinación, el refuerzo de la estructura organizacional, siendo el principio de la rentabilidad y continuidad.

El empresario, el líder, arriesga constantemente su patrimonio, el futuro de su familia por lo tanto el éxito del negocio se convierte en necesidad. Por ello, extrema su empeño en lograrlo.

El miembro de la familia que tiene la responsabilidad de tomar decisiones ha de poseer preparación profesional, por una parte, e información suficiente, por otra, para identificar, es decir, tener conocimiento de aquello que es bueno para el desarrollo de los cursos de acción de la empresa, así como de aquello que es acertado en las relaciones entre la empresa y la familia, teniendo especial cuidado para que no se produzcan ni se implanten las confusiones entre los fines de la empresa y de la familia.(Gallo, 2007; pág. 83)

FORTALEZA FINANCIERA: Para financiar el crecimiento futuro de la empresa, se centran en la reinversión de beneficios y en la autofinanciación; Como sostienen

Sánchez y Casanova (2004; pág.31) “El perfil de empresario familiar suele ser el de un hombre discreto y austero, que gasta poco. Además es frecuente que su política como empresario sea reinvertir en su empresa “hasta el último euro” de los beneficios producidos por la misma, lo que suele motivar una situación financiera muy saneada de la empresa”. Esto les permite hacer un control más riguroso del gasto.

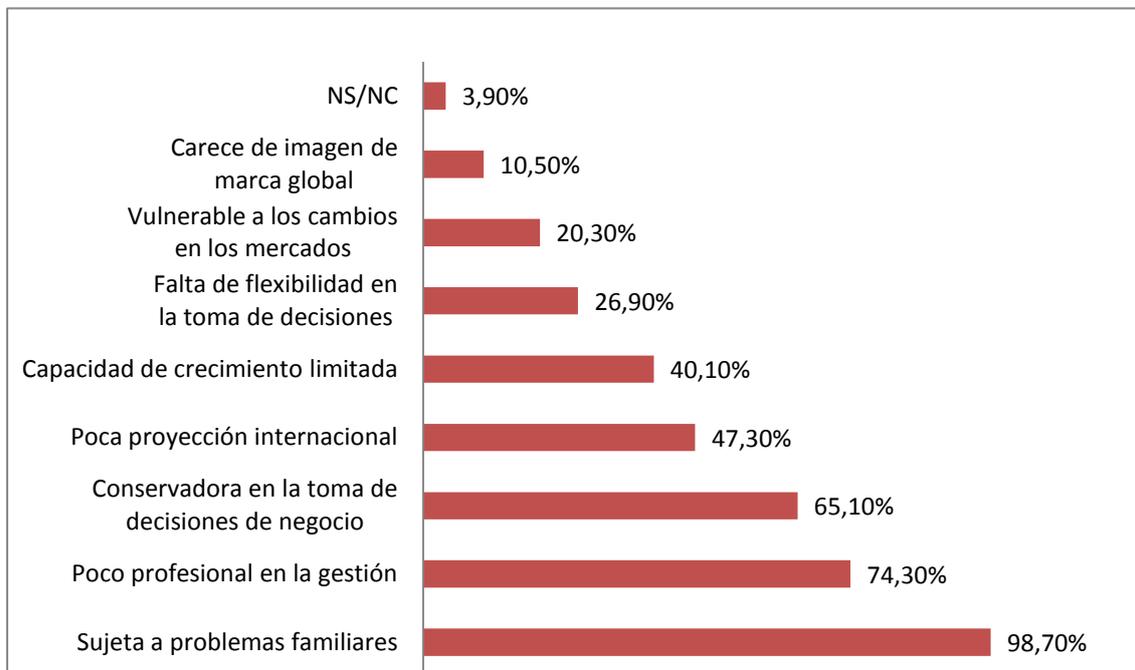
Este menor endeudamiento les da más libertad y seguridad.

Cuando las empresas familiares administran sus utilidades y las convierten en fuentes internas de fondos con un horizonte de planeación de largo plazo logran una fortaleza financiera difícil de superar por parte de las empresas no familiares. Esta capacidad financiera es fortalecida por la holgura en las decisiones financieras sin tener la presión de estar respondiendo a expectativas de otros accionistas o inversionistas. (Steinwascher, 2013)

¿Cuáles son las debilidades destacadas de las empresas familiares?

En respuesta a esta segunda pregunta, se continuará tomando como base el estudio sobre la imagen de la empresa familiar española (Ballera, 2007), realizado por el Instituto de la empresa familiar, en colaboración con la agencia de comunicación Edelman.

Figura 2.2: Debilidades de la Empresa Familiar



FUENTE: Ballera. (08 de 03 de 2007). Instituto de la Empresa Familiar. Obtenido de Documentos de Estadística de EF: <http://www.iefamiliar.com/web/es/biblioteca/tematica/estadisticas-de-ef>

En el gráfico se observan las debilidades de la empresa familiar, resultados basados en la misma investigación exhaustiva mencionada en el gráfico anterior. En

esta, apreciamos que la debilidad más destacada de las empresas familiares es que están “sujetas a problemas familiares”, casi con un 100% de porcentaje. Aun así, Se analizan las ocho debilidades:

SUJETA A PROBLEMAS FAMILIARES: En las empresas familiares, es muy común que surjan problemas a causa de la diferencia de intereses entre la familia y la empresa.

Puede haber confusión entre propiedad del capital y capacidad para dirigir. Que una persona sea el sucesor de la propiedad ya sea por ser el único hijo del fundador o el pariente más cercano, no significa que sea el más apropiado para dirigir. Si la dirección cae en manos de una persona no capacitada como tal para llevar a cabo las responsabilidades que dicho puesto supone, surgirán problemas.

A causa de las retribuciones también suele haber confusiones, ya que muchas veces no suelen ser las que marca el mercado. Esto conlleva a problemas emocionales y a distorsiones de los costes de la empresa.

En la Empresa Familiar todos los elementos que transitan se confunden. En el marco teórico el sueldo debería corresponder al trabajo y los repartos o incrementos de patrimonio a la inversión. Pero en lo que Llano llama la “confusión de los flujos” todo se nos altera. En la primera y a veces también en la segunda generación se tiende a cobrar menos sueldo que el que correspondería al trabajo prestado, en nombre de que “ya todo será vuestro”; es decir, que se confunde el trabajo con la inversión y esta regresa por patrimonio. En la tercera y cuarta generación la alteración se invierte y se paga por sueldos o por repartos más de lo que corresponde al trabajo prestado, con lo que realmente se está repartiendo el patrimonio o distorsionando lo que es sueldo con emolumentos que deberían ser repartos de dividendo.(Ginebra, 1997; pág. 46)

Confusión también entre los lazos de cariño propios de la familia y los lazos pactados propios de la empresa. Un ejemplo de este problema sería que el directivo familiar de la empresa tuviese un hijo/a especialmente querido/a, quien aportando poco a la empresa recibiese mucho de ella. Esto deterioraría el compromiso de todos los demás trabajadores que aporten más que él/ella.

En el ámbito familiar, que se fomenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados”. [...] “Esto puede significar que los patrones de conducta – emocionales- que surgen dentro de la empresa, en un contexto comercial, son profundamente irracionales e inapropiados: el director de marketing no confía en su hermano, el director de finanzas, porque este solía despojarlo de sus juguetes cuando eran niños. Quizá parezca una acotación insignificante, pero a pesar de eso indica el tipo de emociones subyacentes que pueden surgir en el trabajo; y no es raro que el origen del problema se pueda remontar a un pasado distante (Leach, 2001, pág. 39)

Por lo tanto, si los objetivos de la familia no coinciden con los de la empresa, siendo la empresa familiar una fusión de estas dos poderosas instituciones, surgen graves problemas. Tal y como afirma Puig (2007; pág. 21) “Un empresario expresaba así esta interferencia: “No es nada fácil irte a la cama con una señora a la que has estado dando órdenes durante todo el día”

POCO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN: Esta debilidad surge cuando el heredero del fundador, por el mero hecho de ser su hijo o familiar cercano, toma la responsabilidad de la empresa sin ser una persona cualificada para dicha posición.

Todos estos problemas se originan por la forma “espontanea” de introducir los hijos –en función de la biología familiar y no de la biología empresarial- y por las actitudes de relación no formalizadas a que se está habituado en el marco familiar. De hecho, en las Empresas Familiares esta parte del dirigir es una de las más complejas, porque afecta, por una parte, a la armonización de familiares con profesionales- tema en el que no se pueden cometer errores que desalienten y ahuyenten a estos últimos, con grave empobrecimiento de la calidad directiva de la empresa- y, por otra, a la marcha misma de la operación, en la que se introducen, por esa vía, una serie de disfuncionalidades y a la postre de ineficiencias. (Ginebra, 1997; pág. 65)

Abusa de la flexibilidad de horarios y del acceso a recursos de la empresa sin tener en cuenta el qué sería lo más conveniente para el futuro de la empresa y sin importarle la continuación de esta. Siente la seguridad de que permanecerá en su cargo pase lo que pase y el concepto de evaluación de su labor no existe, por lo tanto no se ve presionado por mejorar sus actitudes y planificaciones en la gestión. Además al ser miembro de una familia, sus objetivos se ven influidos por ella, confundiendo el poder del cargo con el hecho de ser miembro de la familia.

CONSERVADORA EN LA TOMA DE DECISIONES DE NEGOCIO: Muchas empresas familiares se arrojan en el pasado. Es lo que ellos han venido aprendiendo y observando a sus antepasados y como sus antepasados tuvieron éxito en su época creen que tienen que seguir manteniendo las costumbres y cualidades que tenía su empresa antaño. Como recalca Puig (2007; pág.18) “Muestra una tendencia innata a rechazar cambios o propuestas de las nuevas generaciones: “Si hasta ahora nos han ido bien las cosas haciéndolo a mi manera, no veo por qué ahora, hijo, tenemos que cambiarlo”, es el argumento recurrente.”

Siguen con esa visión tradicional lo cual les convierte en empresas conservadoras en la toma de decisiones. Como aseguran Tápies y Canals (2013; pág. 129) “Para no

herir los sentimientos del padre o del abuelo mientras viven, en ocasiones sus hijos o nietos mantendrán alguna de sus decisiones que en el pasado constituyeron una gran contribución al desarrollo de la empresa, aunque hoy tendría más sentido económico optar por una solución alternativa.”

No se adaptan al cambio, no innovan, no se arriesgan y tienen aversión a la expansión hacia nuevos mercados. Al ritmo de cambio que va hoy en día el mercado, este conservadurismo es probable que termine en fracaso empresarial. Lozano (2008; pág.65) asegura que “una empresa sin las suficientes y periódicas inversiones, más pronto que tarde, deja de generar riqueza para sus dueños.”

POCA PROYECCIÓN INTERNACIONAL: Como se ha mencionado en la debilidad anterior, las empresas familiares tienen una menor propensión al riesgo. Esto entre otras consecuencias, también afecta a la internacionalización.

Las empresas familiares tienen una menor tendencia hacia la internacionalización. Prefieren desarrollar sus mercados nacionales, a poder ser además, muestran una orientación preferente hacia mercados locales con un ámbito geográfico reducido.

La internacionalización supone abrirse a nuevos mercados, los cuales están formados por consumidores con distintas costumbres, lo que conlleva obligatoriamente a cambiar y modificar los valores y creencias de la cultura empresarial. Las empresas familiares no están dispuestas a someterse a esto.

Además, la internacionalización muchas veces supone hacer alianzas con otras empresas, compartiendo la propiedad y la toma de decisiones con personas ajenas a la familia, lo cual complica la dinámica de toma de decisiones en la empresa familiar.

Tradicionalmente, las empresas familiares no tienen entre sus prioridades el crecimiento de sus negocios; en general crecen despacio. [...] El acceso a los mercados de capitales no es fácil para las Pymes, más aun si son familiares. Estas últimas, por lo demás, están poco interesadas en ampliar capital si ello implica la entrada de nuevos accionistas, con la consiguiente dilución del control [...] La empresa familiar está, en general, poco preparada para emprender estrategias de internacionalización, en la medida que esas actividades puedan requerir conocimientos y habilidades que los miembros de la familia no poseen. [...] Igualmente, su deseo de independencia dificulta la obtención de información sobre los mercados internacionales, por lo que la incertidumbre provocada por este tipo de actividades será alta, al igual que el riesgo percibido de la expansión internacional. (Fernández y Nieto, 2002)

CAPACIDAD DE CRECIMIENTO LIMITADA: La empresa familiar se topa con muchas limitaciones en distintas áreas, las cuales le incapacitan el crecimiento.

En materia financiera, las empresas familiares se resisten a obtener financiación permanente de fuentes externas, por el riesgo que supone. Como consecuencia, se niegan, por una parte, a ampliar el capital social recurriendo a socios externos y, por otra, se niegan a obtener endeudamiento a largo plazo, incluso para el crédito a corto plazo. Esta falta de financiación les limita a la hora de hacer ciertas inversiones que supondrían el crecimiento de la empresa.

Las empresas familiares suelen ser reacias a recurrir a la financiación externa para financiar su crecimiento. Les asusta la idea de que en época de recesión puedan tener problemas financieros con los terceros financiadores, y que ello pueda motivar la pérdida de su empresa. [...] esto dificulta las posibilidades de crecimiento de las empresas familiares (por los menores recursos disponibles) [...] Además, y desde otra perspectiva, al Empresario Familiar le suele asustar la idea de perder el control de su empresa si recurre a socios no familiares que aporten el capital necesario para financiar determinados proyectos. (Sánchez y Casanova, 2004; pág. 32)

En materia de gestión, la poca profesionalización mencionada anteriormente y los intereses interpuestos entre la familia y la empresa, hacen que los objetivos de la misma no se centren en su crecimiento.

Finalmente, a consecuencia de su conservadurismo, llevan a cabo pocos cambios tecnológicos, no innovan, lo cual puede afectar a sus productos o servicios, ya que tendrán escaso valor añadido. Como consecuencia, estas empresas no serán competentes en el mercado, limitando de nuevo la capacidad de crecimiento.

Tápies y Canals (2013; pág. 38) confirman que “En el pasado, muchísimos emprendedores limitaron la capacidad de desarrollo de la compañía que habían fundado precisamente por empeñarse en mantener el control total de la propiedad.”

FALTA DE FLEXIBILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES: Esta debilidad se da cuando la empresa pasa a manos de algún hijo demasiado obediente. Estos, por su forma de ser, hacen todo lo que les ordena el padre. Se hace lo que dice el padre y punto, sin rechistar. Como sostiene Leach, (2001) “Para la empresa familiar, una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo. Una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, en el cual la actitud es: “Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”.

No son nada flexibles en la toma de decisiones ya que se limitan a hacer las cosas de la manera en que las hacía el fundador.

Leach (2001) refuerza la idea de que “En una empresa de estas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave. En muchos casos esto significa que si uno pretende algo de la compañía debe ir y preguntárselo al patrón y este dirá “sí” o “no””.

VULNERABLES A LOS CAMBIOS EN LOS MERCADOS: La mayoría de las empresas familiares son tradicionales, llevan el prestigio unido al apellido familiar, por lo tanto, siguen haciendo lo que hacían y como lo hacían. Son empresas que no se arriesgan y como consecuencia, les cuesta mucho abrirse al mercado. No se adaptan al cambio y a las condiciones del entorno.

Esta debilidad vuelve a agudizar el conservadurismo mencionado de las empresas familiares.

En las empresas familiares la resistencia al cambio es más fuerte, especialmente cuando se trata de cambios tecnológicos y en sectores de tradición artesanal donde el prestigio en aquel “hacer” esta casi indisolublemente unido al apellido familiar. Se siente que aquella automatización, por ejemplo, le quitara a la familia el prestigio que hoy posee en aquel “oficio”. (Ginebra, 1997; pág. 45)

CARECE DE IMAGEN DE MARCA GLOBAL: Esta es la debilidad con menor porcentaje, con la cual no estoy del todo de acuerdo, puesto que además de que hay muchas empresas familiares mundialmente conocidas, las locales tienen marcas conocidas en su alrededor, con una imagen y valores personalizadas. Además las marcas de empresas familiares muchas veces tienen como objetivo representar y clarificar quién es la familia fundadora.

Fijémonos en los nombres de la mayoría de las empresas: en muchos casos llevan el nombre del fundador, por ejemplo, “Juan Bernabé S.A.”, “José Borrás e hijos”, “Hijos de J. Benedito”. [...] su nombre estará allí escrito para que nadie se olvide de que fue él quien, con su idea, su tesón o su intuición, empezó un buen día aquel negocio. (Puig, 2007; pág. 137).

3.-CONFLICTOS

El conflicto es un suceso presente en todas las organizaciones, pero, en las empresas familiares, debido al solapamiento de los sistemas familiar y empresarial, se añaden complicaciones y peculiaridades en el proceso de evolución.

Como psicóloga trabajo las emociones, las interrelaciones, el comportamiento de las personas, en este caso, en el marco del ámbito empresarial. Y la primera y, tal vez, la más importante conclusión a la que podemos llegar es que la empresa familiar viene a ser una caja de resonancia en la que resuena la historia de los conflictos familiares y en la que se recrean las consecuencias de esos conflictos. (Puig, 2007; pág. 17)

¿Qué es un conflicto? Hay múltiples y variadas definiciones de conflicto, Thomas (1992) “El proceso que incluye las percepciones, las emociones, las conductas y los resultados de las partes que intervienen, que se inicia cuando una parte percibe que la otra puede frustrar algo relevante para ella.” Fink, (1968) “Un proceso en el que se realiza un esfuerzo propositivo por parte de A para contrarrestar los esfuerzos de B mediante algún tipo de bloqueo y cuyo resultado será frustrar la consecución de sus objetivos o el logro de sus intereses por parte de B”.

¿Por qué surge un conflicto? Las empresas familiares constituyen un marco especial para incentivar la aparición de conflictos. Uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de conflictos en la empresa familiar es, la diferente perspectiva desde la cual tanto los miembros de la familia como el resto de los grupos interesados en ella ven la empresa. Dada la posición de cada uno en la empresa y sus diferentes necesidades, cada persona va a percibir la realidad, los hechos y las relaciones de forma diferente. Estas diferencias de percepción de un mismo hecho o necesidad, así como del distinto sentido que cada persona da a las cosas impulsan el conflicto.

Otro de los factores importante, es la falta de comunicación. Para lograr un proyecto común, es indispensable la comunicación. Un proyecto compartido se logra con relaciones facilitadas por una comunicación activa, desde los sentimientos, se expresa lo que se siente, desde la cabeza y el estómago, compartiendo con los demás lo que llevamos dentro. Por eso cuando en las empresas familiares hay poca

comunicación, surgen los conflictos por malos entendidos, discusiones, rumores y malos vínculos personales.

Esta posibilidad de comunicación resulta importante para que cada miembro de la familia tenga un espacio y cuente con el apoyo para construir su sueño personal. En la empresa familiar, la construcción del sueño es fundamental para su supervivencia a mediano y largo plazo. La empresa familiar necesita hacer compatibles la existencia del sueño compartido de la familia empresaria, con el desarrollo del sueño personal de cada uno de los individuos que la componen. (Niethardt, 2011)

Además, no debemos olvidar la confrontación de dos sistemas con valores y lógicas diferentes, las cuales avivan la posibilidad de que surjan conflictos. Por valores contrapuestos me refiero, entre otras, a estas:

Tabla 3.1: Valores de la familia y empresa

Valores de la familia	Valores de la empresa
Basada en afecto	Basada en intereses económicos
Orientada a las relaciones personales	Orientada a los resultados
Relaciones de por vida	Relación contractual
Apoyo	Competitividad
Seguridad	Riesgo
Igualdad	Equidad
Evitar enfrentamientos	Afrontar los enfrentamiento
Resistencia al cambio	Orientada al cambio

FUENTE: Bigné, A. E. (1999). *La Empresa Familiar: Retos de Futuro*. Fundación Generalitat Valenciana.

Recuperando el anteriormente mencionado modelo de los tres círculos como modelo de englobar la empresa familiar propuesta por los profesores de Harvard Tagiuri y Davis (1982), puedo decir que dependiendo del círculo en el que surja el conflicto (familia, empresa o propiedad) y en la forma y el grado en que éste afecte al resto de los círculos o grupos, podemos encontrarnos ante tres diferentes niveles de conflicto:

Figura 3.1: Modelo de los tres círculos



FUENTE: Modelo Ideado por Tagiuri y Davis

-Nivel uno: Se situarán aquellos conflictos que surgen en uno de los grupos, pero que no se expanden a los otros.

- La familia: Los conflictos más habituales en el círculo de la familia son los relativos a: Falta de reconocimiento, poder de autoridad, valor y expectativa sobre el dinero, relación entre hermanos, la participación de los familiares políticos, la información y transparencia dentro de la propia familia y finalmente, las expectativas de las nuevas generaciones que se están incorporando.

- La propiedad: Los conflictos más habituales en el círculo de la propiedad son los relativos a: Modelo de reparto de la propiedad, cómo se van a repartir las acciones entre los miembros de la siguiente generación y política de dividendo.
- La empresa: Los conflictos más habituales en el círculo de la empresa son los relativos a: Sucesión, cómo afectará la sucesión en la gestión, quién es el líder de la gestión, modelo de retribución para los nuevos líderes, la visión compartida respecto a la posibilidad de llevar a cabo nuevos proyectos, la profesionalización del Consejo de Administración y la relación con los directivos no familiares.

- Nivel dos: Se situarán aquellos conflictos en los que se ven involucrados dos de los grupos interesados en la empresa familiar. Estos conflictos, son más complejos y difíciles de tratar que los del nivel uno.

Por ejemplo, como afirma Amat (2004; pág. 50): “El hecho de que haya accionistas que han heredado su participación en la propiedad y no están ni preparados profesionalmente ni implicados en la gestión hay un elevado riesgo de que tengan una intervención poco activa cuando no negativa.”

- Nivel tres: En este último nivel, se situarán aquellos conflictos que implican a los tres grupos interesados en la empresa familiar: la organización del negocio (la empresa), la familia y la propiedad. Evidentemente, la complejidad del conflicto aumenta y, por tanto, los mecanismos de solución efectiva del mismo deben de ser más sofisticados.

Amat (2004; pág. 23) asegura que “La existencia de distintos grupos de interés promueve que se produzcan los problemas lógicos que se derivan de sus diferentes expectativas e interpretación y vivencia de la realidad”.

Una vez vistos los distintos niveles de conflicto que se producen en una empresa familiar, se analizarán los diferentes tipos de conflicto. Según Jehn (1997), los conflictos en las empresas familiares pueden encuadrarse en los siguientes grupos:

El primero es el conflicto de tareas por indefinición y duplicación de las funciones. Surge cuando hay diferencias de visión relativas por una parte al trabajo y al negocio y por otra a cuáles son las metas, las tareas o los objetivos a alcanzar en esta área.

Dentro de este grupo se encontraría por ejemplo el denominado “conflicto de roles”. Amat (2004; pág.21) lo define así “se es simultáneamente padre, gerente o director general, principal accionista y presidente del consejo de administración. A su

vez, la esposa puede ser una accionista minoritaria que no trabaja en la empresa y, paralelamente, su hijo mayor puede ser el director comercial, aunque sin participación en la sociedad.”

El segundo es el conflicto afectivo entre familiares, implica cuestiones relativas a las emociones y las relaciones interpersonales. El sistema familiar está basado en sentimientos, por lo tanto se pueden encontrar conflictos por celos entre hermanos, envidias donde uno quiere algo solo porque lo quiere el otro, peleas contra el preferido del padre etc. conflictos que luego son trasladados a la empresa cuestionando lo que se hace en el negocio.

Puig (2007; pág.13) “Si envidias u odias a un compañero de trabajo o si deseas lo peor para tu jefe porque te hace la vida imposible puedes pensar y hacer lo que quieras, pero, si tu jefe es tu padre y tu compañero tu hermano o un primo, despotricar contra ellos te hará sentir francamente mal”

El tercer y último es el conflicto del proceso que muestra las discrepancias en los métodos, estilo y modos de realizar las actividades o dirigir la empresa familiar. Dentro de este grupo se pueden encontrar por ejemplo conflictos por ausencia total de formalizaciones, conflictos por el proceso de sucesión etc.

Carlock y Ward (2010; pág. 144) “Se produce cuando faltan instrumentos o estructuras para resolver un asunto. Si dos primos tienen una mala relación y no existen órganos familiares que les ayuden a resolver sus diferencias, el conflicto se hace crónico”

Para concluir con la clasificación de los diferentes grupos de conflicto, se debe decir, al igual que se les oye decir a muchos consultores de empresas familiares, que un conflicto en una empresa familiar es como un iceberg. Tiene una parte que se ve, pero otra, la más grande, que no se ve. En la parte que se ve, están las rivalidades apreciables, las faltas de acuerdo notables, los modelos retributivos etc., sin embargo, en la parte que no se ve se encuentran, las cuentas pendientes entre padres e hijos, trato diferencial entre los hijos, diferentes expectativas, visiones y preparación, voluntad y compromiso sobre el negocio etc. Para entender verdaderamente el motivo del cual surge el conflicto, hay que conocer y ver todo el iceberg, puesto que, como bien dice Pavón (2013) “El conflicto nace de una trayectoria, de un proceso que va fusionando todos los desencuentros que hay en la familia.”

Una vez encontrado el motivo del conflicto, sufrida la experiencia de frustración al percibir que la otra (u otras) parte/s bloquea/n la consecución de tus objetivos, necesidades o expectativas y producido el conflicto intercambiando conductas entre las diferentes partes, viene la etapa más importante, la solución.

Hay cuatro formas de solucionar un conflicto:

- Evitación: Cuando ante un conflicto no se hace nada. Ya sea porque las partes deciden pasarlo por alto, porque no tienen valor para afrontarlo o porque consideran que no tiene tanta importancia como para preocuparse.

- Competición: Es cuando se fuerzan soluciones para imponer la postura propia sin valorar la de los demás.

- Acomodación: Es lo contrario a la competición. Quien la practica intenta comprender las necesidades y los deseos de los otros, haciendo lo posible por complacerlos.

Estas tres estrategias tienen resultados negativos. La evitación supone el fracaso de cualquier estrategia activa de resolución de conflictos, significa admitir que el conflicto no puede ser afrontado. La estrategia de competición tiene como resultado “ganadores” y “perdedores” y con la estrategia de acomodación, una parte, la que se acomoda a los deseos de los demás, puede sentirse anulada y alcanzar el acuerdo sintiendo que ella es quien siempre cede.

- Colaboración: Es un estilo integrador el cual intenta tener en consideración y comprender las necesidades de todas las partes mediante la discusión abierta de las ideas y la defensa de la verdad. Esta estrategia puede generar soluciones de “ganador-ganador”, puesto que supone adaptación. Como dice Kaye “Cuando hablamos de resolver conflictos, queremos decir sacar el camión de la cuneta y ponerlo en la carretera, no apagar el motor”

Los conflictos forman parte de las relaciones humanas, tanto en las familias como en las empresas. Un conflicto no es por sí mismo negativo ni positivo; si se maneja correctamente puede conducir a nuevas maneras de pensar, mejores planes y decisiones más acertadas, y a un mayor sentimiento de confianza y compromiso. (Carlock y Ward, (2010; pág.244)

La colaboración, es el estilo de solución de conflicto más interesante y conveniente para la empresa familiar, pero, para llegar a la colaboración se necesita comunicación, claridad y compromiso. Como sostiene Puig, (2007; pág.24) “Si la

empresa familiar fuera una maquina, lo que permitiría un buen funcionamiento, sin desgaste ni rozamiento, sería el afecto en estado liquido, y la comunicación como el lubricante de un motor, que llega a todas partes”

Por eso es tan importante solucionar bien los conflictos y para eso los órganos de gobierno y el protocolo familiar que se analizarán a continuación serán mecanismos muy necesarios.

Como afirman Carlock y Ward, (2010; pág.245) “Merece la pena analizar de qué modo un buen gobierno permite reconciliar las cuestiones familiares y las empresariales, favoreciendo la productividad en la empresa y unas relaciones más fuertes en la familia”.

4.-ORGANOS DE GOBIERNO

“La base para la resolución de los conflictos es la sinceridad para crear un clima de confianza que permita la comunicación y a partir de ahí establecer la estructura de gobierno de la empresa familiar” (Garmendia, 2000).

El estudio del gobierno de la empresa familiar no se excluye de las complejas relaciones de solapamiento de los sistemas empresa y familia, introduciendo características únicas y específicas a la estructura, composición y funciones del gobierno.

La complejidad de combinar y satisfacer las demandas y necesidades de dos sistemas distintos, ambos susceptibles de apoyo y protección, conlleva a añadir un órgano específico más en la estructura del gobierno, el Órgano de Familia. Como recalca Chiner (2011) “La empresa familiar, además de un Buen Gobierno Corporativo en la empresa, necesita que la familia propietaria disponga de un Buen Gobierno Familiar.”

Esta suma del Órgano de gobierno de la familia, tiene como objetivo, que los dos sistemas, familia y empresa, con valores diferentes, sean atendidos en distintos escenarios, para conseguir que cada decisión se tome en el ámbito que le corresponde. Como aseguran Tápies y Canals, (2013; pág.171) “Las propuestas de la familia han de llegar a la empresa por el cauce establecido. [...] Bienvenidas sean las quejas y sugerencias, pero siempre que se introduzcan en el buzón correspondiente”.

Gracias a esta adición, la empresa familiar está más cerca del éxito. Al fijar límites claros entre los dos círculos, consigue por una parte evitar tanto el riesgo de confusión entre los intereses familiares y los intereses empresariales como el traslado de los problemas y tirantezas de la “familia empresaria” a la “empresa familiar”. Por otra parte, permite que los familiares puedan fijar su misión, diseñar una planificación patrimonial que compagine con las necesidades de la empresa y preservar los valores y la cultura de la familia emprendedora.

Walsh (1998) manifiesta que “Una comunicación abierta entre los miembros de la familia, crea un clima de receptividad ante opiniones, argumentos e ideas diferentes, especialmente interesante desde el punto de vista de la adaptación y la flexibilidad de la familia a los cambios -a veces tan necesarios-, en el negocio familiar”

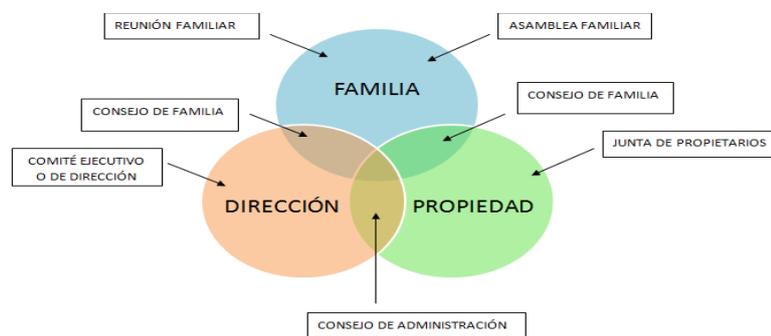
Una organización apropiada de gobierno, permite regular el nivel de actuación de los propietarios en la empresa y mantener un equilibrio de autoridad entre los miembros de la familia y la administración tanto familiar como no familiar.

En consecuencia, la forma más adecuada para gobernar una empresa de familia es establecer una estructura de gobierno que permita, de una parte, regular la intervención de los accionistas en la empresa y, de otra, separar y administrar por aparte los asuntos de la empresa y los de la familia propietaria. [...] Únicamente si se afronta la complejidad del sistema familiar a través de estructuras y políticas claras, las tensiones, conflictos y problemas, llenos de carga emocional, podrán disminuirse y enfrentarse los problemas.” (Arbeláez, 2003)

Amat (2004; pág. 109) “Es conveniente crear la estructura que permite el gobierno de la empresa así como desarrollar los procesos que permiten que éste se pueda llevar a cabo adecuadamente, tanto para mantener la armonía familiar y alcanzar los objetivos familiares como para incrementar el valor de su patrimonio”.

Se analizan los distintos órganos de gobierno siguiendo el modelo de los tres círculos: Órganos de familia; Órganos de propiedad y Órganos de dirección.

Figura 4.1: Órganos de gobierno



FUENTE: Elaboración propia, basada en el modelo ideado por Tagiuri y Davis

ORGANOS DE FAMILIA

Reunión familiar: Son reuniones frecuentes e informales que están vinculadas con la primera etapa de la vida de la empresa. Estas reuniones informales permiten al fundador(es) comunicar valores familiares, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar.

En muchas ocasiones, estas reuniones se realizan en el transcurso de un acontecimiento de carácter doméstico. Inicialmente participan el propietario y el cónyuge para hablar de cuestiones relativas a la empresa. Los hijos se van incorporando a esas reuniones paulatinamente a medida que crecen.

Según qué y cómo se les proporcione información sobre la empresa, estas reuniones juegan un papel muy importante en la decisión de los hijos de incorporarse en el futuro de la empresa familiar.

Asamblea familiar: La asamblea familiar, es la derivación de la reunión familiar. Se constituye cuando el tamaño de la familia es grande o hay distintas ramas y generaciones familiares.

Es un encuentro formal, que, como mínimo, debería tener carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa.

Las asambleas familiares tienen una doble misión: por un parte, fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia y detectar los posibles desacuerdos que, de no existir este órgano, se trasladan y canalizan hacia la empresa, afectando en el negocio familiar; y por otra parte, transmitir, deliberar o reflexionar sobre distintos aspectos vinculados con la filosofía del negocio familiar: sobre la visión y valores de la familia empresaria, sobre los intereses que ésta tiene en la empresa, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma.

Como norma general, las asambleas familiares están abiertas a todos los miembros de la familia. Sin embargo, algunas familias prefieren aplicar ciertas restricciones, como por ejemplo, participación de familiares políticos, límite de edad mínima y derecho de voto durante la asamblea. La programación y la jefatura de la asamblea familiar suelen ser manejadas por el patriarca de la familia o algún otro perfil respetado de la familia. En familias más grandes, esta actividad suele asignarse al consejo familiar.

Para un funcionamiento eficaz, es fundamental que todo familiar que participe lo haga libremente, que tenga pleno uso de la palabra y que pueda participar activamente de las decisiones que se adopten en ella.

La asamblea permite a todos los miembros de la familia mantenerse informados sobre temas de la empresa y les da la oportunidad de hacer oír sus opiniones sobre el desarrollo de la empresa y otros temas de la familia.

Consejo de familia: El Consejo de Familia surge cuando la empresa supera cierto tamaño y la asamblea familiar es insuficiente para organizar las relaciones de la familia empresaria. A diferencia de la asamblea familiar, es una estructura permanente.

El Consejo de Familia es la estructura de gobierno que sirve de nexo entre la familia y la empresa, para comunicar los planes de la empresa a la familia, y los de la familia a la empresa.

Como principal órgano de la familia empresaria, está integrado por representantes (elegidos de forma consensuada en el foro de la asamblea familiar) de todas las ramas y generaciones de la familia, con independencia de que trabajen o no en la empresa.

Siempre digo que las empresas familiares hay que valorarlas no sólo por el valor tangible de lo que representa como patrimonio, sino también por el valor que tienen para los familiares (y no familiares) sus factores intangibles. De hacer consciente de ello, saberlo gestionar y hacerlo valorar por todos los familiares, son responsables los órganos de gobierno, muy especialmente el Consejo de Familia. (Lozano 2008, pág. 55)

El Consejo Familiar es el guardián del Protocolo familiar que a continuación se analizará en profundidad.

Lozano (2008, pág. 68) “El Consejo de Familia es el encargado de definir las normas estatutarias y protocolarias a partir de las cuales se definirán las políticas patrimoniales más adecuadas con el fin de optimizar el mejor uso de los beneficios que la empresa genera”.

Además no solo se encargará de generar unas normas de gobierno, sino que también será el responsable de que las mismas se materialicen, se cumplan, tal como se aclaran en dichos protocolos.

Se trata del órgano idóneo para discutir los planes de los miembros de la familia y para aclarar los problemas de distintos familiares al margen de la empresa.

Estas reuniones deben ser periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el protocolo familiar, por otra parte, suelen ser presididos por un miembro de la familia respetado por todos o por uno de los fundadores de la empresa.

Martínez, (2006; pág.70) “El consejo de familia canaliza las posturas, solicitudes y opiniones de los miembros de la familia en torno a la empresa familiar, *«permite que la familia hable con una sola voz en el consejo. Esa es la esperanza»* (Ivan Lansberg, consultor de empresas familiares.)”

ORGANOS DE PROPIEDAD:

Junta de propietarios (Junta de accionistas): La Junta de propietarios está formada tanto por los propietarios como por las personas ajenas a la familia que adquieran

acciones en el transcurso del desarrollo de la empresa, teniendo estas el derecho de voz y voto.

Para que este órgano tenga valor, estas personas deben comportarse como propietarios leales, esforzándose en favorecer intensamente y con eficacia el desarrollo y evolución de la empresa. Los demás órganos de gobierno, deberán promover la participación tanto de los propietarios como de los accionistas en la toma de decisiones esenciales de la empresa, haciendo público el contenido de las propuestas que se vayan a exponer en la Junta General.

Esta Junta se reúne como mínimo una vez al año. Su principal objetivo es que los propietarios y accionistas tengan la oportunidad de preguntar al comité de dirección de la empresa y a sus directores sobre el rumbo y las estrategias que se han tomado para que prospere el patrimonio. Además podrán decidir sobre asuntos relevantes para la empresa, como por ejemplo, la aprobación de las cuentas anuales, el aumento o la reducción del capital, el reparto o no de los dividendos, la desaprobación del equipo directivo, la modificación de los estatutos sociales o la fusión con otra empresa.

ORGANOS DE DIRECCIÓN:

Consejo de Administración: Es el órgano mandatario de los accionistas para supervisar la administración de la empresa. Pérez et al. (2007; pág.115) “A medida que la propiedad se diluye en múltiples manos familiares debido al crecimiento de la familia, la administración se volverá sumamente compleja si no se crean los espacios adecuados de debate y decisión.”

Su composición debe ser representativa del reparto de los derechos de propiedad de la empresa, pero como mínimo, ha de estar formado, por los propietarios relevantes, por el futuro sucesor o sucesores y convenientemente por un consejero externo. Se recomienda también que las personas más significadas del equipo de gestión y, singularmente, el primer ejecutivo de la compañía, formen parte del Consejo. Quintana, (2012; pág.22) “Los Consejos de Administración de las grandes empresas familiares (dato obtenido en la encuesta del Instituto de la Empresa Familiar realizada en 2007 entre sus 100 socios) están formados por término medio por cinco personas. Consejos de diez o más integrantes suelen resultar poco operativos.”

El Consejo de Administración se reúne con la frecuencia que sea adecuada para seguir de cerca las intervenciones de los ejecutivos y adoptar las decisiones oportunas

en relación con las mismas. En la mayoría de las grandes empresas familiares, el Consejo se reúne entre nueve y diez veces al año. Las empresas de menor tamaño, no se tienen porqué reunir tan a menudo, pero sí más de una vez al año. No obstante, se reunirán en todas las ocasiones en las que el Presidente o un número proporcionado de consejeros así lo solicitaran, de acuerdo con sus Estatutos y Reglamento.

Los buenos consejos aportan valor a la compañía, pues al realizar con rigor las funciones del Consejo de Administración (tales como: definición de la estrategia, análisis del sector y de la competencia, defensa de los estatutos, control de Gerencia, etc.); con ello al tiempo de prevenirlas de riesgos y dar a la empresa familiar mejor imagen corporativa, permite a los familiares socios, preparados para ello, participar en las grandes decisiones de la empresa familiar a través de sus reuniones periódicas del consejo. De esta manera la empresa familiar, además de gestionar mejor la empresa en su conjunto, permite a la familia empresaria, motivarse en su profesionalización. (Lozano, 2008; pág. 27)

El Consejo de Administración, es el encargado de hacer que el negocio familiar sea competitivo dentro de su sector, que todo el trabajo genere rentabilidad. Para ello tiene que conocer el sector, sus tendencias futuras, analizar la competencia, tener habilidades negociadoras, buscar oportunidades etc.

Es, sobre todo, el responsable ante los accionistas de la empresa, de garantizar la consecución y buen uso de los mismos. [...]En este sentido, el Consejo de Administración ha de desarrollar permanentes habilidades de persuasión y negociación, para convencer a los accionistas familiares de la importancia de mantener en todo momento un equilibrio distributivo de los beneficios alcanzados entre reservas, inversiones y reparto de una parte de los mismos entre dichos familiares accionistas. (Lozano, 2008; pág. 72)

Martínez, (2006; pág.71) “El Consejo de Administración debe representar los intereses de la empresa, y ser el encargado de hacerlos compatibles con los de la familia. En este sentido, actuará bajo lo acordado en el Protocolo y en el Consejo de Familia”

Comité Ejecutivo o de Dirección: Este es el órgano que se relaciona con la gestión de la empresa. Si la Empresa Familiar logra un tamaño que requiera un número considerable de directivos, necesita un órgano especial para dirigir la organización hacia objetivos comunes, de una manera eficaz y coordinada, este es el órgano de Comité ejecutivo o de Dirección.

Este órgano estará formado por el Director General y los diferentes Responsables de Áreas, sean o no familiares.

Pérez et al. (2007; pág. 125) “El comité de Dirección es la institución más operativa de los órganos de gobierno para tomar y adoptar las decisiones relacionadas con la estructura organizativa y la implantación estratégica en general.”

Los principales cometidos del Comité Ejecutivo serán: La gestión y ejecución operativas a corto y medio plazo; la descentralización de decisiones del Director General y el seguimiento y control mensual del presupuesto y de los indicadores. Este órgano además, cooperara con la realización exitosa de la sucesión y el relevo generacional.

Pérez et al. (2007; pág. 126) “El comité de dirección no puede plantearse temas relacionados con la propiedad ni imponer una estrategia diferente de la desarrollada por el consejo de administración.”

Una vez analizados los órganos de gobierno, se centrará en el Protocolo Familiar puesto que, como bien dice Pérez et al. (2007; pág. 111) “La materialización de la formalización de los órganos familiares se realiza con el Protocolo Familiar”.

5.-PROTOCOLO FAMILIAR

El Protocolo Familiar vuelve a ser otro distintivo de las empresas familiares, el cual surge de la necesidad de compenetrar la planificación estratégica familiar con la planificación estratégica empresarial puesto que, uno es influenciado por el otro. Es el documento en el que los familiares fijan el grado de compromiso frente a la compañía.

¿Qué es un Protocolo familiar? Es un documento escrito donde los familiares voluntariamente acuerdan una normativa para reglamentar las relaciones profesionales y económicas que impulsarán la unidad y el compromiso entre la familia y la empresa. Gracias a este consenso se evitan posibles conflictos futuros y se impulsa la armonía, teniendo como objetivo principal asegurar la continuación de la empresa a largo plazo.

Diferentes autores lo definen de esta manera:

Amat y Corona, (2007; pág.71) “El protocolo familiar es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que haga posible la aparición de un código de conducta que regule las relaciones entre ambas”

Álavarez (2009) “Protocolo familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa [...] En él la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios”.

Amat, (2007; pág.71) “El Protocolo Familiar se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa (o empresas) de la familia y con el patrimonio familiar.”

No existe un protocolo estándar, cada empresa tiene que decidir cómo y qué incluir en su protocolo familiar, puesto que, el contenido de cada protocolo dependerá de los valores, cultura, deseos y creencias de la familia. Aun así, se puede decir, que el contenido en general suele estar agrupado en estos cinco bloques:

➔ Los valores que se quieren transmitir a la siguiente generación.

Es importante que los familiares fijen el porqué quieren seguir juntos como familia empresaria y cuáles son los valores fundamentales que quieren preservar y transmitir a futuras generaciones.

Los valores particulares que se crean en cada empresa familiar, son la esencia de la continuidad de la compañía, el origen de la cultura empresarial y el concepto de negocio y gestión. Estos valores, son propios de cada familia, particularidades natas, hereditarias, y únicas. Para Bogod y Leach (2006) la familia es el salón en el que se configuran las primeras reacciones sociales y sobre estas relaciones se construye la confianza y el concepto de empresa familiar.

Estos valores son principales en la empresa familiar, por eso, se transmiten de generación en generación, como dice Amat (2007; pág. 168) “Respetar la diversidad sin perder la identidad”.

Los valores funcionan como un potente pegamento entre la familia y la empresa, y son también un timón muy eficaz para gobernar en tiempos de cambios y trastornos. Clarificar los valores y ponerse de acuerdo en ellos es un paso fundamental para reducir las posibilidades de conflicto e impulsar las estrategias empresariales. (Carlock y Ward, 2010, pág. 67)

→ La política de decisión y gobierno.

En las empresas familiares, los asuntos familiares suelen afectar en las decisiones importantes de la empresa. Igualmente, a medida que la empresa vaya creciendo y se vayan incorporando nuevas generaciones, aumentan los conflictos de intereses y los solapamientos entre familiares, accionistas (tanto familiares como no familiares) y dirección.

Para evitarlo, es muy importante definir esta política de decisión y gobierno, el cual, ayudará a fijar los órganos de gobierno para que en cada uno se tomen las decisiones que correspondan; como sostiene Amat (2007; pág.82) “Un gran número de empresas familiares sucumbe debido a problemas familiares y no tanto a problemas empresariales. Disponer de órganos familiares que ayudan a resolver o canalizar estos problemas en un gran acierto. Así lo atestiguan las empresas familiares más longevas”.

En esta política, se detallan las funciones, acceso o incorporación de terceros al Consejo de Familia, la existencia de Consejo Asesor, los criterios de incorporación al Consejo de Administración y Dirección General, el ejercicio del derecho a información etc. Es el estudio previo detallado para implantar los distintos órganos de gobierno.

A diferencia de una “familia domestica”, la “familia empresaria” debe aprender a definir y gestionar profesionalmente desde muy pronto sus interrelaciones internas bajo un concepto de “política familiar” [...] Seleccionar para tal fin a las personas adecuadas, definir los objetivos para cada ejercicio, y de acuerdo a ello la periodicidad de las reuniones y sus correspondientes guiones de trabajo, son tareas imprescindibles (Lozano, 2008, pág. 14)

➔ Políticas económicas, de renta y de desinversión.

En las empresas familiares, suele surgir un dilema entre el derecho del accionista a obtener reingreso líquido de su inversión frente a la necesidad de autofinanciación de la empresa para la lucha a largo plazo en el mercado.

A medida que vayan avanzando las generaciones, los intereses respecto a la empresa van variando, surgen diferentes necesidades de flujo de caja entre los miembros de la familia involucrada en la empresa y surgen distintas inquietudes personales entre los propietarios.

La gestión de las herencias generadas por negocios familiares necesitan de un profundo análisis, ya que la diversidad de los bienes es muy grande, tanto en cuanto a valor, divisibilidad, como en cuanto a su tipología (terrenos, acciones, construcciones, valores,...). Además hay que tener en cuenta: anhelos de la persona que desee transmitir los bienes y aspiraciones de los distintos herederos, estudio de la disponibilidad y de expectativas de los bienes, posibilidades de transmisión de los bienes (individuales, conjuntos o societarios) y análisis del coste fiscal.” (Pérez y Gisbert, 2012, pág. 14)

Gracias a esta política, se acuerdan unas normativas para dividendos, compra-venta de acciones cuando algún familiar necesita liquidez y quiere vender sus acciones, salida a Bolsa, compra de acciones por parte de terceros etc. con los cuales se quiere evitar que cada familiar proponga su reparto de división de acuerdo a sus propios y corrientes intereses y que esto luego impacte de forma negativa en la empresa.

El equilibrio entre la inversión, retribución de la gestión, pago de dividendos, etc. debe estar establecido en función de los criterios de los miembros de la familia y de los fines que haya de satisfacer la empresa familiar [...] Suelen recogerse también en los Protocolos Familiares la posibilidad y el proceso de solicitud de determinadas medidas de financiación y auxilio a miembros de la familia (Martínez, 2006, pág. 73)

Sobre todo es importante acordar en dicho protocolo familiar, el porcentaje de reparto de beneficios a nivel individual y el porcentaje de los mismos para inversiones colectivas; pues con el reparto de beneficios individuales aumentamos en las familias empresarias la motivación por la empresa familiar, en tanto que con las inversiones colectivas aumentamos la cohesión familiar (Lozano, 2008, pág. 66)

➔ Política de empresas.

En este bloque, se condiciona la participación de la familia en la empresa, donde se regularizan aspectos como el acceso a puestos de dirección o puesto operativos de los familiares, la formación, remuneración, experiencia, edad de incorporación y de jubilación de los familiares, la sucesión etc.

Como se ha mencionado anteriormente, para una familia empresaria es muy importante no confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional de dirigir. Como recalca (Gallo, 2007, pág. 20) “La capacidad profesional que

una persona tiene para actuar acertadamente en la empresa, es una realidad intrínsecamente distinta al hecho de que esta persona posea, o llegue a poseer en el futuro, los derechos legales que corresponden a ser propietario y, con ellos, poder” [...] “La propiedad se puede transmitir por herencia o donación, pero no ocurre lo mismo con los conocimientos ni con las actitudes”.

Para el buen funcionamiento de la empresa y la continuidad en el futuro, es fundamental el colocar en puestos de responsabilidad directiva a personas cualificadas.

Lo importante es que la familia empresaria tenga claro el exigir en todo momento a sus miembros familiares directivos o que deseen serlo, la formación y experiencia adecuados en cada nivel de responsabilidad y área de la empresa en la cual ejerzan dicha dirección[...] También es lógico y deseable que ese miembro familiar, al comenzar a realizar ese rol directivo en la empresa, previamente haya tenido en otra empresa función similar, así como inmediatamente incorporado en la empresa con dicho rol directivo, sea también supervisado en todo momento por un nivel directivo superior. (Lozano, 2008, pág. 29)

En cuanto al concepto de remuneración,

Se configura como uno de los principales y más claros distintivos de las relaciones del negocio familiar con los miembros de la familia y el resto de las personas que trabajan en ella. Algunos errores más habituales en este sentido son: (1) Retribuir a los miembros de la familia en función de lazos afectivos y no de acuerdo a su responsabilidad y desempeño laboral. (2) Intentar “comprar” a miembros de la familia no interesados en trabajar en la empresa, ofreciéndoles unas retribuciones superiores a las del mercado y a las de los empleados no familiares. (3) Confundir la retribución del empleado familiar con la asignación de dividendos procedentes de su participación en la propiedad. (4) Retribuir para tratar de compensar o resolver de alguna forma asuntos emocionales y personales de los miembros de la familia. (5) Confundir el patrimonio empresarial con el personal y asignar retribuciones a los miembros de la familia sin tener en cuenta la capacidad de generación de fondos de la empresa. Para solucionarlo, es fundamental una adecuada gestión basada en políticas y procedimientos precisos y objetivados. (Marín.).

➔ **Políticas sociales familiares.**

Como ya se ha mencionado anteriormente las empresas familiares son sensibles a la responsabilidad social, por eso, en esta última política, se fijan la contribución de la familia a la comunidad social, la política de ayuda a familiares y empleados no familiares, la relación con empleados no familiares, la solidaridad social, el medio ambiente etc.

Por todo lo mencionado, el contenido del Protocolo familiar puntualiza muchos aspectos de la empresa familiar fortaleciendo su buena marcha. Sin embargo, para que la elaboración del protocolo sea verdaderamente exitosa hay que tener en cuenta el momento en el que se inicia. La experiencia demuestra que el protocolo familiar es un

instrumento eficaz para impedir conflictos, por eso se debe redactar antes de que surjan los problemas. Carlock y Ward (2010, pág. 255) explican que “Como dice Adib Al Zamil, director financiero y de inversiones del grupo saudí Zamil, «las constituciones familiares tienen que redactarse antes de que se produzca una disputa, para tener claro lo que debe hacerse»”. Hay que aprovechar las épocas de unidad y no las de lucha.

La elección del momento en que se inicia la formulación e implantación tiene mucha relevancia, pues una decisión inoportuna puede comprometer de raíz toda posibilidad de éxito del Protocolo Familiar.[...] Con independencia de la etapa generacional, desde un punto de vista general, siempre es preferible anticiparse en su formulación e implantación; actuar antes de que aparezcan los problemas.(Amat y Corona, 2007, pág. 144)

Asimismo, el protocolo se deberá de revisar periódicamente para actualizarlo y mantener así su validez, es una herramienta dinámica. Amat (2004, pág. 114) “Su existencia clarifica el funcionamiento, pero no evita la existencia de conflictos, especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios que experimenta tanto la familia y la empresa como el contexto social y de esta forma criterios que parecen coherentes en un momento determinado pueden ser arbitrarios en otro.”

En cuanto a carácter, el protocolo familiar es moral, no legal. Es un documento donde se recogen manifiestos de valores, intenciones y principios que solo obligan a los que lo suscriben desde un punto de vista moral. Que el protocolo familiar no se convierta en un simple documento sin otra vida que su existencia material, depende de la familia, del compromiso que asumen los familiares por conseguir la armonía y el buen gobierno de la empresa familiar, porque, el protocolo como tal, no es más que una declaración de buenas intenciones. Como dijo Gallo (1994), “En la redacción de un Protocolo Familiar, más importante que el “producto” en sí mismo, como conjunto de puntos que delimitan las relaciones entre la familia y la empresa, es el “proceso” a través del cual se han explicitado estos puntos, se han alcanzado acuerdos y se ha tomado el compromiso de hacerlos realidad.”

Figura 5.1: ¿Cómo definen las empresas familiares el protocolo familiar?

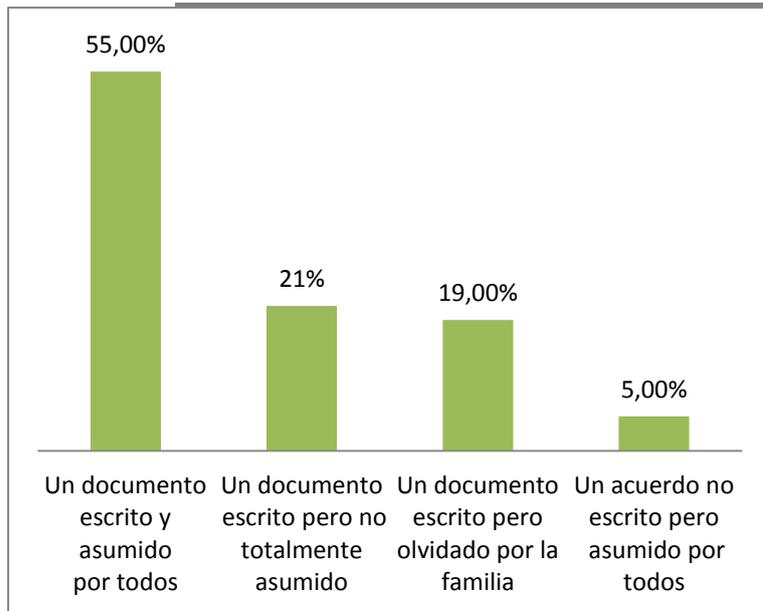
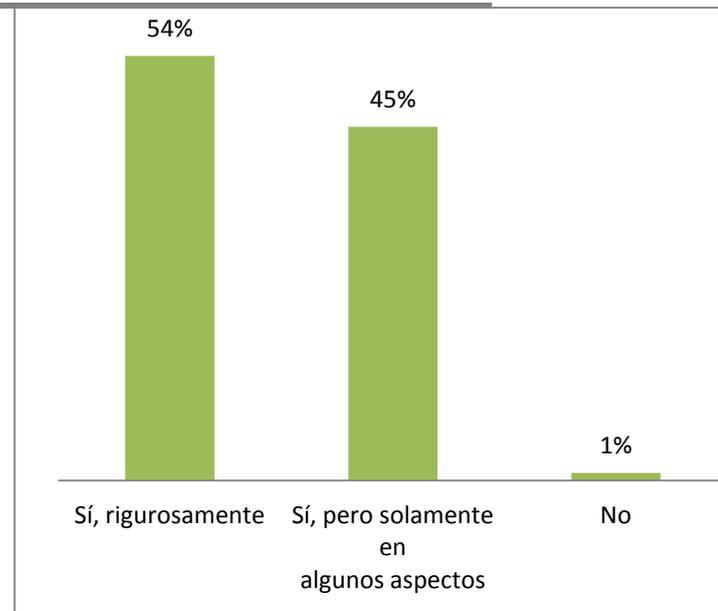


Figura 5.2: ¿Se aplica el contenido del protocolo familiar?

econó



FUENTE: IESE Business School -Universidad de Navarra. Cátedra de empresa familiar. Documento de Investigación. DI-931. Julio 211 → Los protocolos familiares en países de habla hispana: Como son y para que se utilizan. Josep Tápies; Lucia Ceja.

Como se observa en los gráficos anteriores, la mayoría de las empresas familiares define el protocolo familiar como “un documento escrito y asumido por todos” el cual se cumple rigurosamente.

Se concluye este apartado mostrando lo que manifiesta Lozano, (2008, pág. 11) “Sin familia no hay empresa familiar, y sin su cuidado no hay futuro para ella. Por tanto, para una familia empresaria la familia es el primer elemento que hay que atender”

6.-SUCESIÓN

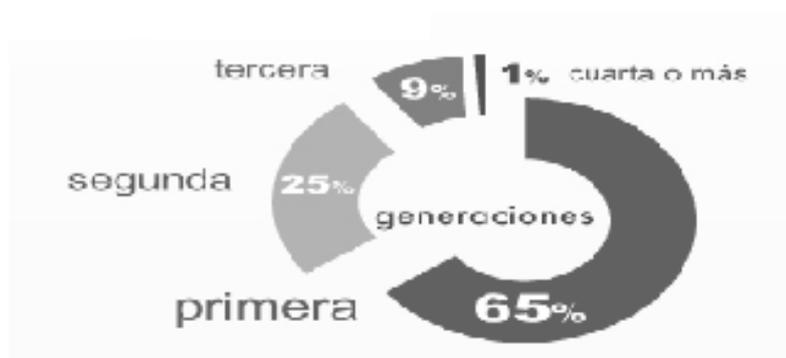
Antes de finalizar el trabajo, aunque no se pueda más que centrarse brevemente en este aspecto, se debe mencionar la característica más problemática de las empresas familiares, la sucesión.

Tal vez resulte algo pomposo hablar de sucesión; suena a saga, a rancio abolengo, a tiempos pasados. Pero de eso se trata en realidad, de suceder a quien lleva las riendas del negocio, y ahí no caben repartos, no es una cuestión de elegir una dirección colegiada, sino una persona con las capacidades de un líder. (Puig, 2007, pág. 88)

Desde siempre la sucesión ha sido un tema difícil de tratar y planificar en las empresas familiares, puesto que hablar de sucesión está ligado con hablar de la muerte, por lo cual, las personas no quieren afrontarlo. De acuerdo con los saberes actuales sobre empresa familiar, es la principal causa de la mortalidad de la empresa familiar. Esta afirmación lo justifica y demuestra Gallo (1998), basándose en las estadísticas de Dyer: “De cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación solo 30 sobreviven y, de estas solo 15 continúan activas en tercera generación⁵”

Para recalcar la idea se presenta otra estadística, elaborada por el Instituto de la Empresa Familiar, una organización que agrupa alrededor de 1.100 empresas familiares, en la cual se observa como generación tras generación el porcentaje de empresas familiares en activo va disminuyendo, pasando de ser el 65% de las empresas en la primera generación a ser nada más que el 1% en la cuarta o más generaciones:

Figura 6.1: Ciclo generacional



FUENTE: Instituto de la empresa familiar

⁵Dyer, 1986. → Dyer,W. Gibb. «Cultural change in family firms». Jossey-Bass, 1986

En todos los procesos de sucesión hay dos protagonistas: El fundador y el sucesor.

Analizando la situación del fundador, es muy difícil desprenderse de la empresa, puesto que como bien explica Ramíre (2007, pág. 275) “Reconocer el deterioro de la vejez es un proceso difícil para todo ser humano, pero especialmente complicado para personas triunfadoras y exitosas, caracterizadas por una personalidad narcisista y altiva, como consecuencia de todos los éxitos conseguidos durante la vida.”

Estos éxitos mencionados pueden hacerle creer que solo se consiguen mediante el procedimiento que él ha utilizado, cómo él ha triunfado, piensa que cualquier modificación supondrá un error. Tiene miedo a perder su obra, su símbolo y su identidad personal, al igual que teme perder su status social alcanzado, la situación económica alcanzada y el trabajo, encontrándose de la noche a la mañana en la situación de no tener nada que hacer.

Gallo (2007, pág. 96) afirma que: “El querer asegurar todo lo que pueda ocurrir en el futuro y, además, sin tener que depender nunca de nadie, por más que sea imposible, pues el hombre no será nunca su propio creador, es una pretensión que a veces se encuentra entre los fundadores de empresas familiares exitosas”

En un estudio de *The Family Business Advisor* (1997) se ponía de manifiesto que existe una diferencia de más de diez años en el promedio de tiempo con el que se retiran los máximos dirigentes de empresas no familiares, respecto al momento en que lo hacen los fundadores de empresas de carácter familiar.

Analizando la situación del sucesor, una vez el fundador le haya formado para su cargo, debe tener la capacitación de actuar con libertad, como afirma Gallo (2007, pág. 96): “En la autopreparación para ser capaz de hacer algo distinto de ejercer el poder de gobierno y dirección en la propia empresa, y en la voluntad operativa de hacer de este algo distinto está una de las claves del éxito de la sucesión”.

Los sucesores deben desarrollar su propia personalidad en la empresa, deben ser valientes y acometer las acciones necesarias, no se deben sentir bajo la sombra de su padre.

Tanto el fundador como el sucesor son la clave del proceso de sucesión; el cómo y cuándo releve el fundador la empresa, a quién se lo releve, puesto que como afirma Ramíre (2007): “La elección debe ser justa, legítima, íntegra, honesta, meritoria, ordenada, confidencial y sobre todo transparente”; y el cómo se adapte y progresa el

sucesor serán los factores más relevantes para asegurar la continuidad de la empresa de generación en generación.

Para que la sucesión no sea causa de mortalidad para la empresa, es fundamental la apropiada planificación de la sucesión. Como bien dice Ramíre (2007, pág. 261): “Cada sucesión será única e individual, y será el resultado de la fotografía que cada empresa familiar posee en ese instante en la triple dimensión de sus círculos.”

7.-APLICACIÓN PRÁCTICA

Para profundizar en las características diferenciadoras mencionadas teóricamente hasta ahora en el trabajo, se ha realizado una aplicación práctica. Para ello, se ha contactado con tres empresas familiares que se encuentran entre la primera y segunda generación y se les ha solicitado la respuesta de un cuestionario, donde se han tratado los siguientes temas: Definición de empresa familiar; trabajo de la familia; fortalezas y debilidades; órganos de gobierno; protocolo familiar; conflictos y sucesión.

Las empresas analizadas son: Zineti, Grafinorte y CV Protection.

ZINETI

Zineti S.A. es una pequeña Empresa Familiar, del sector naval, creada en 1977 por Miguel Ángel Pérez Fuentes y que actualmente se encuentra en manos de la segunda generación, su hijo Ignacio Pérez Fuentes (Director Comercial y líder de Zineti).

Definición de empresa familiar: La empresa familiar “Es una empresa como otra cualquiera pero con el matiz de estar dirigiendo un ser vivo propio. Diría parido por uno mismo. Como un hijo. Por lo que genera mucha responsabilidad”. En ella, cuando deben tomar decisiones que afecten tanto a la empresa como a la familia, priorizan la empresa, puesto que, sin principios cautos para llevar los negocios, la familia se ve muy perjudicada en lo económico y en las relaciones personales. Dicen, que la empresa aporta a la familia “dinero” y la familia a la empresa “recursos humanos”.

Trabajo de la familia: Los miembros de la siguiente generación, podrán trabajar en la empresa, pero las reglas que regirán su trabajo no serán las mismas que las de la generación anterior, estos tendrán la “obligatoriedad de tener una carrera universitaria relacionada con el puesto a cubrir; Dominio de dos idiomas además del castellano y necesidad de existencia de un puesto que cubrir”. En cuanto a cónyuges o parejas de hecho y familiares no miembros de la familia empresaria (primos, tíos, cuñados etc.) no podrán trabajar en la empresa familiar.

Fortalezas y debilidades: La empresa de momento sigue pensando operar en el entorno geográfico actual. Sin embargo, tiene pensado diversificarse y montar negocios con productos y servicios diferentes y orientados a clientes distintos. Respecto a cuestiones financieras, se reinvierte la mayor parte de los beneficios,

repartiendo el resto y su nivel de endeudamiento con la banca y otras entidades financieras es baja.

Órganos de gobierno: Tienen Asamblea Familiar, compuesta por el fundador y sus descendientes directos adultos. Cada año se organizan dos reuniones y su función es tanto aprobar el protocolo familiar y sus actualizaciones como informar a la familia sobre la empresa.

También tienen Consejo de Familia, compuesta por “El fundador y los hijos, trabajen o no en la empresa.”, en total seis personas. Estos también se reúnen dos veces al año y sus funciones son: mantener vivo el protocolo familiar; actualización del protocolo familiar; conversar sobre cualquier cuestión familiar que afecte a la relación con la empresa; estructurar la información que se dará a la familia sobre el funcionamiento de la empresa y organizar las asambleas familiares. Los acuerdos se alcanzan por mayoría, no por unanimidad.

Protocolo Familiar: Se aprobó con un acuerdo del 80%. Este desde entonces se rememora cada año y para cualquier modificación requieren el 80% de nivel de acuerdo. Los objetivos que desean lograr mediante el protocolo familiar son “profesionalidad de la empresa y longevidad de la empresa”. Al preguntárseles qué es para ellos el protocolo familiar, responden “Un pacto entre los socios para mantener viva a la empresa pase lo que pase”.

Conflictos: La principal razón de conflicto es el “dinero”. Estos conflictos van aumentando a medida que crece la familia. Además, dicen que en una empresa familiar se deben afrontar los conflictos “razonando”.

Sucesión: En la actualidad, el relevo generacional sigue siendo un problema para su empresa familiar.

GRAFINORTE S.A.

Grafinorte es una imprenta fundada en el año 1983 la cual, se encuentra actualmente en la segunda generación. Es una empresa pequeña en donde no trabajan más de quince trabajadores.

Definición de empresa familiar: Una empresa familiar es “Una empresa como cualquier otra, con la única diferencia que las acciones de la misma, o la mayoría de ellas, están en posesión de una familia, generalmente porque dicha empresa fue

creada por esos familiares.” En este caso, al contrario que en el caso anterior, nos dicen que ante una decisión que afecta tanto a la empresa como a la familia, dan preferencia a la familia, puesto que se deben priorizar los sentimientos y la unidad familiar. La empresa debe aportar a la familia “Beneficios y Compensaciones” y la familia a la empresa “Esfuerzo y racionalidad”.

Trabajo de la familia: La generación joven pendiente de incorporarse en la empresa familiar, podrá realizar trabajos en la empresa mientras estudian y una vez finalizados los estudios podrán incorporarse y trabajar en la empresa. Para estos, no será imprescindible tener formación universitaria para incorporarse, al igual que tampoco será condición necesaria el haber trabajado anteriormente en otras empresas. Sin embargo, el que haya una plaza vacante en la empresa sí será una condición necesaria. Estos comenzarán a trabajar en “En el puesto que sea adecuado para la persona que se incorpore” y tendrán un periodo de prueba la cual deberán superar para seguir trabajando en la misma. La retribución del familiar durante los dos o tres primeros años de trabajo en la empresa, será la establecida en la empresa para el puesto de trabajo que el familiar desempeñe.

En cuanto a los familiares que llevan dos o tres años trabajando en la empresa y ya están totalmente incorporados, estarán en igualdad de condiciones con los demás trabajadores a la hora de ascender o promocionar a un puesto vacante, sin preferencias. Estos miembros además no tendrán flexibilidades en cuanto a horarios o vacaciones.

La generación siguiente, podrá trabajar en la empresa familiar y al contrario que la empresa Zineti, las reglas que se les regirán serán las mismas que las de la generación anterior. En cuanto a cónyuges o parejas de hecho y familiares no miembros de la familia empresaria también podrán trabajar en la empresa familiar con las mismas reglas que el resto de la familia, siempre y cuando haya un vacante.

Fortalezas y debilidades: Tienen pensado seguir operando en el entorno geográfico actual, además no piensan diversificarse ni montar negocios con productos y servicios diferentes a los actuales. Respecto a cuestiones financieras, se obtienen las mismas respuestas que en la empresa familiar anterior, reinvierten la mayor parte de los beneficios en la empresa, repartiendo el resto y mantienen un nivel bajo de endeudamiento con la banca y otras entidades financieras.

Órganos de gobierno: No tienen ni Asamblea Familiar, ni Consejo de Familia ni Protocolo Familiar. Lo que tienen son “reuniones en el que solamente se reúnen las personas propietarias de acciones, nadie más (el 100% de las acciones pertenecen a la familia)”, en estos momentos tienen una reunión por semana.

Conflictos: Las principales razones de conflicto son las “Diferentes propuestas de actuación” y al igual que en Zineti, nos afirman que los conflictos aumentan a medida que aumenta la familia. Los conflictos se afrontan “Llegando a acuerdos entre todos los accionistas”

Sucesión: Preguntándoles si la sucesión sigue siendo un problema en las empresas familiares, responden “Por ahora no. No tenemos claro si tras esta generación la empresa debiera seguir. Por tanto no nos hemos planteado el relevo.

Esta situación de impás está motivada por la crisis económica, y por la crisis que se está dando en nuestro sector, viviendo momentos muy duros y sin que por ahora haya en nuestro sector en general una dirección clara en la que avanzar.”

CV PROTECTION

CV Protection es uno de los principales distribuidores de artículos desechables de Europa y supone la consolidación del proyecto de internacionalización de la firma Celulosas Vascas, empresa fundada en 1981 y con amplia experiencia en el sector Sanitario e Industrial. Actualmente está formada por familiares de primera y segunda generación.

Definición de empresa familiar: Para ellos, la empresa familiar es una “Empresa formada por miembros de una o más familias, en la que las decisiones estratégicas y el control de la misma lo ejercen los propios miembros familiares. En los planes futuros de continuidad se cuenta con los sucesores naturales de los fundadores”. Estos, repitiendo otra vez la elección de la empresa anterior, ante una decisión que afecta tanto a la empresa como a la familia, prefieren priorizar la familia. La empresa debe aportar “Trabajo” a la familia y la familia debe aportar “estabilidad” a la empresa.

El trabajo de la familia: Los miembros que están a pocos años de incorporarse, podrán trabajar en la empresa incluso antes de finalizar los estudios, una vez finalizados se incorporaran en ella, aun no teniendo formación universitaria, ni experiencia en otras empresas ni siquiera será condición necesaria que haya una plaza

vacante en la empresa. Estos comenzarán a trabajar en puestos de base (almacén, oficina, ventas etc.) no tendrán un periodo de prueba y su retribución será la establecida en la empresa para el puesto de trabajo que el familiar desempeñe.

En cuanto a los familiares que lleva dos o tres años trabajando en la empresa familiar, tendrán preferencia a la hora de ascender o promocionar a un puesto vacante. No sin embargo, en cuanto a horarios especiales o vacaciones. Si este miembro decide dejar de trabajar en la empresa, deberá estar disponible para responder a las dudas que se le planteen desde la empresa durante unos meses y podrá volver a trabajar nuevamente en la empresa en el futuro.

La siguiente generación, podrá trabajar en la empresa como también podrán los familiares no miembros de la familia empresaria, las reglas que regirán su trabajo serán las mismas que las de sus antecesores. Sin embargo, los cónyuges o parejas de hecho no podrán trabajar en la empresa.

Fortalezas y debilidades: CV Protection piensa seguir operando en el entorno geográfico actual, pero, tiene pensado diversificarse y montar negocio con productos y servicios muy diferentes a los actuales, orientados a otros clientes. En cuanto a cuestiones de financiación, la mayor parte de los beneficios se reinvertirán en la empresa, repartiendo el resto y el nivel de endeudamiento con la banca y otras entidades financieras será Medio.

Órganos de gobierno: Tienen Asamblea Familiar, compuesta por los fundadores y sus descendientes directos adultos. Cada año hacen dos reuniones en las cuales: Aprueban el protocolo familiar y sus actualizaciones; informan a la familia sobre la empresa y aclaran la opinión y el sentir de la familia.

Tienen también Consejo de Familia, compuesta por la totalidad de la generación mayor y la joven generación con más de 18 años, en total 7 miembros. Se reúnen dos veces por año y sus funciones son: Mantener vivo el protocolo familiar, dialogar sobre cualquier cuestión que afecte a la relación de la familia con la empresa, elaborar y cumplir el plan sucesorio e impulsar la educación y formación de la familia. Los acuerdos se realizan por unanimidad.

Protocolo Familiar: Se aprobó con un acuerdo unánime. Se renueva cada dos años, acordando cada modificación en unanimidad. Al preguntárseles qué es para ellos el protocolo familiar, responden “Las normas que se establecen para evitar problemas en

el futuro y sobre las que descansan los pilares que la permitan mantenerse en el tiempo.”

Conflictos: Los conflictos principalmente se forman “entre el familiar trabajador-socio y familiar socio no trabajador”, afrontándolo después con “la mayor prontitud y desde la más absoluta sinceridad”. Vuelven a admitir que a medida que los conflictos aumentan a medida que aumenta la familia.

Sucesión: Admiten con mayúsculas que el relevo generacional sigue siendo un problema en la empresa familiar.

8.-CONCLUSIONES

Desde el inicio del trabajo, el objetivo es destacar las características diferenciadoras de las entidades que abundan en nuestra sociedad: las empresas familiares, las cuales por naturaleza están sometidas a retos de convivencia diarios, por la combinación de dos sistemas con valores contrapuestos.

Después de elaborar el trabajo, se puede afirmar que el objetivo de toda empresa familiar es perdurar en el tiempo, transmitiendo la dirección y los valores de generación en generación. Para eso es imprescindible que haya armonía tanto en cada sistema que compagina la entidad como en la relación entre estos.

El sistema familiar, que es la característica más particular de estas organizaciones, aporta sensación de correspondencia, sentimiento de identidad, unidad y compromiso hacia la empresa. Por otro lado, el sistema empresarial aporta estrategias, competitividad, innovación y profesionalización. Cada uno tiene sus valores y contribuciones, por eso las empresas familiares deben saber equilibrarlas. En la aplicación práctica se ha visto que ante una decisión que involucra a ambos sistemas hay empresas que priorizan más el familiar, por priorizar los sentimientos y la unidad familiar, y otras que priorizan más el empresarial, puesto que sin principios cautos para llevar los negocios, la familia se ve muy perjudicada.

Esta combinación desata fortalezas y debilidades particulares, de las cuales por lo aprendido en la práctica se destaca la fortaleza financiera y la poca proyección internacional.

En cada sistema, incluso también en el sistema de propiedad, surgen conflictos internos que a veces alcanzan e involucran a otros sistemas causando problemas graves que afectan de forma directa al transcurso y evolución de la empresa. Para que esto esté controlado y se puedan reconciliar las cuestiones, las empresas familiares tienen unos singulares órganos de gobierno. En ellos, se diferenciarán los órganos de familia, de propiedad y de dirección, donde en cada uno será fundamental que cada miembro se sienta libre de expresar sus pensamientos, mediante la comunicación abierta, sin dejar ni un solo cabo sin atar. Especialmente en el sistema familiar, que es donde más aspectos se tienen que debatir, se suele hacer un escrito singular llamado Protocolo Familiar donde se relatan todas las decisiones y políticas acordadas para que

moralmente todos los miembros de la familia las respeten. En la aplicación práctica sin embargo, ha quedado demostrado que no en todas las empresas familiares longevas se sigue esta estructura solida, que han sabido transmitir los valores y las riendas de la empresa de generación en generación sin estos órganos de gobierno, las estadísticas también así lo demuestran. Se debe recalcar que esto sobre todo ocurre en las empresas pequeñas como es el caso de Grafinorte, formado por quince trabajadores, puesto que, como bien afirman las empresas, a medida que aumente la familia, aumentan los conflictos en ella y es más necesaria una buena distribución interna.

Sin embargo, puedo afirmar e impulsar que con una estructura solida y un buen proceso de planificación de la sucesión las empresas familiares pueden compatibilizar bien sus diferencias, logrando que la empresa perdure en el tiempo y se traspase de generación a generación.

9.-BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, J. M. (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLII, 377-388.
- Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la Empresa Familiar*. EDICIONES GESTION 2000.
- Amat, J. M. (2007). *LA SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR: Casos reales narrados por sus protagonistas*. DEUSTO S.A. EDICIONES,.
- AMAT, J. M., & CORONA, J. F. (2007). *EL PROTOCOLO FAMILIAR: LA EXPERIENCIA DE UNA DECADA*. DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Arbeláez, J. U. (enero.febrero.marzo de 2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. *REVISTA Universidad EAFIT No. 129* , 39-48.
- Ayala, J. C. (2013). *CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR: ORIGEN Y SOLUCIONES*.
- Ballera. (08 de 03 de 2007). *Instituto de la Empresa Familiar*. Obtenido de Documentos de Estadística de EF: <http://www.iefamiliar.com/web/es/biblioteca/tematica/estadisticas-de-ef>
- Beckhard, R., & Dyer, W. G.. Jr. (1983). SMR Forum: Managing change in the family firm Issues and strategics. *Shan Management Review*. 24(3), 60-61.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). *La excelencia en la empresa familiar. El proceso de planificación para la empresa y la familia*. Grupo Planeta.
- Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, 102-111.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987) Non-market based transfers of wealth and power. A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64
- Davis P. (1983) "Realizing the potential of the family business" *Organizational Dynamics* pp.47-56
- Donnelley, R. (1964) The family Business *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105
- Dyer, W.G.Jr. (1986) *Cultural changes in family business: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Joseey-Bass
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (Diciembre de 2002). *Cátedra de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar*. (U. C. Madrid, Ed.) Obtenido de LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR: <http://orff.uc3m.es/bitstream/handle/10016/26/db021811.pdf?sequence=1>
- FINK, C. (1968). *Some conceptual difficulties in the theory of social conflict*. .
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*.

- Gallo, M. Á. (2007). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. EUNSA. EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.
- Garmendia, A. B. (09 de 2000). "El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar". *Revista de dirección y administración de empresas nº8*, 17-27.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*. PANORAMA.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Jehn, K. A. (1997). *A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups*. Sage Publications, Inc.
- Kaye, K. (s.f.). *Clásicos de FBR en español*. Obtenido de Comprendiendo el ciclo de conflicto permanente:
http://c.yimcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_kaye_comprendiendoelc.pdf
- Lansberg, I. S. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143
- Leach, P. (2001). *La Empresa Familiar*. GRANICA.
- Leach, P. y Bogod, T. (2006). *Claves de la empresa familiar*. IEE, BDO. Madrid. 329p.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114.
- Lozano, F. N. (2008). *LA FAMILIA EMPRESARIA. Aprenda a diagnosticar sus déficits y potencialidades*. España: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Marín., G. S. (s.f.). *Catedra Mare Nostrum empresa familiar*. Obtenido de La retribución en la empresa familiar:
http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=311:la-retribucion-en-la-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41
- Martínez, J. L. (2006). *Recomendaciones sobre el buen gobierno de las empresas familiares*. Editorial Civitas.
- Navío, J. Q. (2005). *Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*. FORETICA.
- Niethardt, E. G. (s.f.). *tuempresafamiliar.com*. Obtenido de La comunicación en la empresa familiar:
http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=149201&id_edicion=9844&news=123&cli=97&accion=ampliar
- Pavón, M. (2013). CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.
- Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (02 de 04 de 2012). LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR. ANÁLISIS DE CASOS. (S. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, Ed.) *Ciencias. Revista de investigación*, 1-17.

- Pérez Rodríguez, M. J., Basco, R., García-Tenorio Ronda, J., Giménez Sánchez, J., & Sánchez Quirós, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Universidad Complutense de Madrid: THOMSON.
- Puig, I. (2007). *Retratos de familia. Lo que quiso saber y no se atrevió a preguntar sobre la Empresa Familiar*. Barcelona: Empresa Activa.
- Quintana, J. (Marzo de 2012). *www.iefamiliar.com. Documento 165* . Obtenido de Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares:
<https://aref.es/sites/default/files/archivos/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares%5B1%5D.pdf>
- Ramírez, J. F. (2007). *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar* .
- Rosenblatt, P. C , de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sánchez, A. J., & Casanova, C. (2004). *Cómo mejorar la estructura de la empresa familiar. Guía práctica para empresarios*. Universidad de Córdoba.
- Steinwascher, W. (6 de Noviembre de 2013). *E-consulta*. Obtenido de Fortalezas y riesgos en la dirección financiera: <http://e-consulta.com/opinion/2013-11-06/fortalezas-y-riesgos-en-la-direccion-financiera>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (March de 1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review; Volume 5, Issue 1*, pages 43–62,.
- Tápies, J. (Enero – Marzo de 2009). Empresa familiar: el valor de los valores: Claves de futuro en la empresa familiar. . *Revista de Antiguos Alumnos, No 112*, 28 – 34.
- Tápies, J., & Canals, C. M. (2013). *Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria*. LIBROS DE CABECERA.
- THOMAS, K. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. .
- Walsh, F. (1998): *Strengthening family resilience*. Guilford Press, New York.
- Ward, J . L. *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.