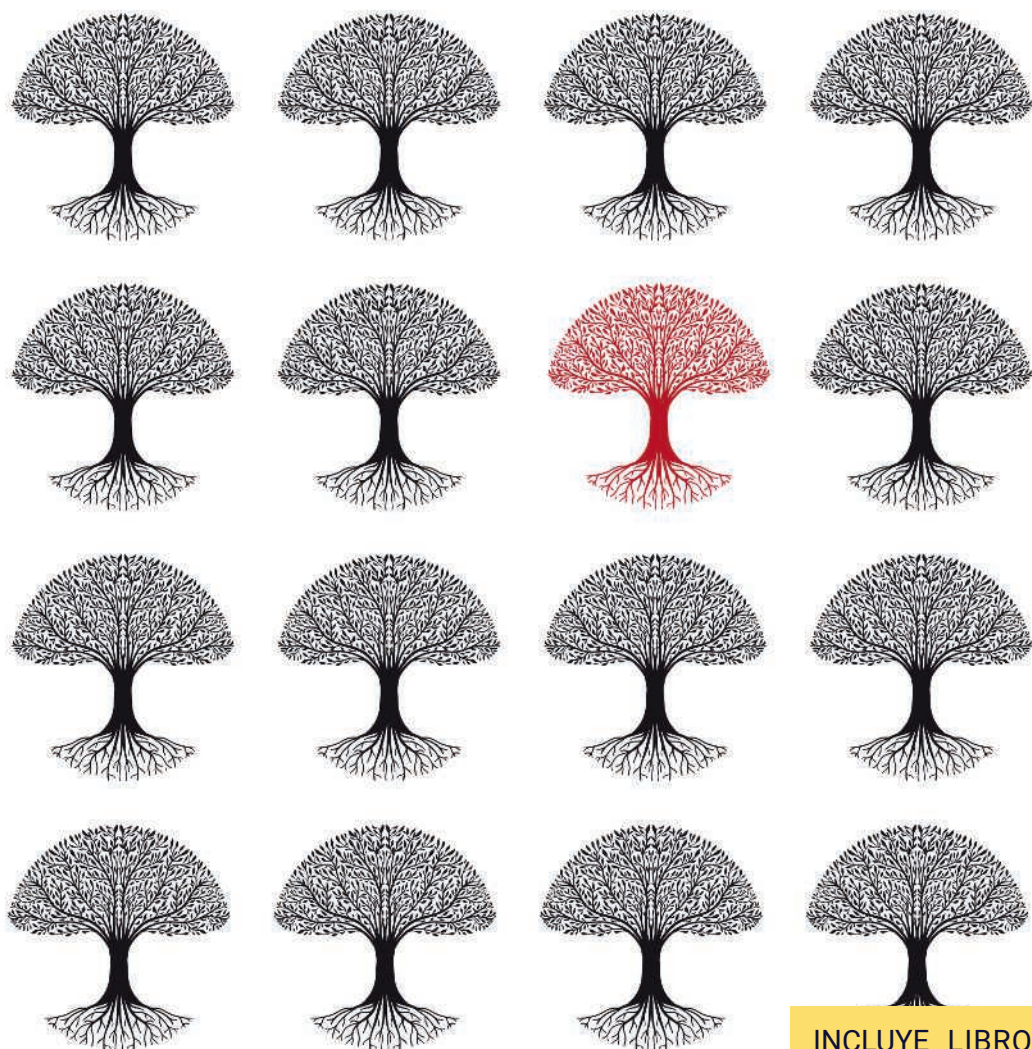


# FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR



INCLUYE LIBRO  
ELECTRÓNICO

© Instituto de la Empresa Familiar, 2025  
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

**ARANZADI LA LEY, S.A.U.**  
C/ Collado Mediano, 9  
28231 Las Rozas (Madrid)  
**Tel:** 91 602 01 82  
**e-mail:** [clienteslaley@aranzadilaley.es](mailto:clienteslaley@aranzadilaley.es)  
<https://www.aranzadilaley.es>

**Primera edición:** 2025

**Depósito Legal:** M-2277-2025

**ISBN versión impresa con complemento electrónico:** 978-84-10308-46-6

**ISBN versión electrónica:** 978-84-10308-45-9

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.  
*Printed in Spain*

© **ARANZADI LA LEY, S.A.U.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

**Nota de la Editorial:** El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **ARANZADI LA LEY, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

## Índice General

|                    | <i>Página</i> |
|--------------------|---------------|
| PRÓLOGO .....      | 23            |
| PREFACIO .....     | 25            |
| INTRODUCCIÓN ..... | 27            |

### BLOQUE I DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS

#### CAPÍTULO I

#### **CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS Y HETEROGENEIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ALEJANDRO ESCRIBÁ-ESTEVE, ESTHER SÁNCHEZ-PEINADO.....                    | 33        |
| <b>I. ¿Qué es la empresa familiar (EF)? Definiciones y matices..</b>     | <b>34</b> |
| 1. <i>Criterios generalmente aceptados.....</i>                          | <i>34</i> |
| 1.1. El criterio de la propiedad.....                                    | 35        |
| 1.2. El criterio de la participación en el gobierno o la<br>gestión..... | 37        |
| 1.3. El criterio de la perdurabilidad intergeneracional.                 | 37        |
| 2. <i>El criterio de comportamiento .....</i>                            | <i>38</i> |
| 3. <i>El criterio de autopercepción .....</i>                            | <i>39</i> |
| 4. <i>Propuesta de caracterización de empresas familiares.....</i>       | <i>39</i> |
| <b>II. Tipos de EF-fuentes de heterogeneidad.....</b>                    | <b>41</b> |
| <b>III. Estereotipos en torno a la empresa familiar .....</b>            | <b>47</b> |

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IV. Aspectos positivos generalmente asociados a las empresas familiares .....</b> | <b>50</b> |
| <b>V. Conclusiones .....</b>                                                         | <b>51</b> |
| <b>VI. Bibliografía .....</b>                                                        | <b>52</b> |

## CAPÍTULO II

### **LA ESTRUCTURA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RAFEL CRESPI CLADERA, LUCÍA GARCÉS-GALDEANO .....</b>                     | <b>57</b> |
| <b>I. La importancia de los mecanismos de gobierno corporativo .....</b>     | <b>58</b> |
| <b>II. El problema del gobierno corporativo en la empresa familiar .....</b> | <b>60</b> |
| 1. <i>Modelo de los tres círculos .....</i>                                  | <i>63</i> |
| <b>III. Soluciones de gobierno corporativo en la empresa familiar .....</b>  | <b>65</b> |
| <b>IV. Mecanismos de gobierno de la relación empresa-familia ..</b>          | <b>70</b> |
| <b>V. La gestión de la riqueza familiar .....</b>                            | <b>72</b> |
| <b>VI. Conclusiones .....</b>                                                | <b>74</b> |
| <b>VII. Bibliografía .....</b>                                               | <b>75</b> |
| <b>VIII. Agradecimientos .....</b>                                           | <b>76</b> |

## CAPÍTULO III

### **LOS VALORES: EL ADN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DRA. PILAR SALDAÑA GONZALVO, DRA. CRISTINA ALVARADO ÁLVAREZ .....</b> | <b>77</b> |
| <b>I. Introducción .....</b>                                             | <b>78</b> |
| <b>II. Los valores en la empresa familiar .....</b>                      | <b>78</b> |
| 1. <i>¿Qué son? .....</i>                                                | <i>78</i> |
| 2. <i>Valores y las teorías organizacionales de la motivación. ....</i>  | <i>80</i> |
| 3. <i>Proceso de socialización en valores .....</i>                      | <i>83</i> |
| 4. <i>Los valores como fuente de cohesión o conflicto .....</i>          | <i>83</i> |

|                                                                                        | <i>Página</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 5. <i>Los cónyuges</i> .....                                                           | 84            |
| 6. <i>Clasificación de valores</i> .....                                               | 85            |
| 7. <i>Desarrollo de una declaración de valores desde los órganos de gobierno</i> ..... | 87            |
| <b>III. ¿Cómo transmitir los valores a las nuevas generaciones? ..</b>                 | 88            |
| <b>IV. Personas directivas externas a la familia y valores .....</b>                   | 90            |
| <b>V. Valores para perdurar: algunos casos ejemplares .....</b>                        | 91            |
| <b>VI. Conclusiones .....</b>                                                          | 99            |
| <b>VII. Bibliografía .....</b>                                                         | 100           |

## BLOQUE II ASPECTOS JURÍDICOS

### CAPÍTULO IV

#### CUESTIONES CIVILES Y MERCANTILES DE LA EMPRESA FAMILIAR

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| IGNACIO GALLEGO DOMÍNGUEZ .....                                                                                               | 107 |
| <b>I. Introducción .....</b>                                                                                                  | 108 |
| <b>II. La organización jurídica de la empresa familiar .....</b>                                                              | 109 |
| 1. <i>Las distintas formas jurídicas que puede adoptar una empresa familiar</i> .....                                         | 109 |
| 2. <i>La sociedad anónima</i> .....                                                                                           | 111 |
| 3. <i>La sociedad limitada. La forma societaria más adecuada para la empresa familiar</i> .....                               | 114 |
| 4. <i>La conveniencia de una estructura holding cuando los familiares son titulares de una pluralidad de sociedades</i> ..... | 117 |
| <b>III. El régimen económico matrimonial y la empresa familiar .</b>                                                          | 118 |
| 1. <i>Introducción al régimen económico matrimonial</i> .....                                                                 | 118 |
| 2. <i>El régimen económico matrimonial en el Código Civil</i> .....                                                           | 120 |
| 2.1. <i>Las capitulaciones matrimoniales</i> .....                                                                            | 120 |
| 2.2. <i>El «régimen económico matrimonial primario»...</i>                                                                    | 120 |

|                                                                                                                                                                                                | <i>Página</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 2.3. El régimen de gananciales . . . . .                                                                                                                                                       | 121           |
| 2.4. El régimen de separación de bienes . . . . .                                                                                                                                              | 126           |
| 2.5. El régimen de participación en las ganancias . . . . .                                                                                                                                    | 126           |
| 3. <i>La conveniencia de regímenes económicos no comunitarios de los socios casados titulares de empresas familiares</i> . . . . .                                                             | 127           |
| <b>IV. El relevo generacional y la transmisión de la empresa familiar. Mecanismos jurídicos para la transmisión <i>inter vivos</i> y <i>mortis causa</i> de la empresa familiar.</b> . . . . . | 127           |
| 1. <i>Introducción al relevo generacional. El relevo en el liderazgo y en la propiedad</i> . . . . .                                                                                           | 127           |
| 2. <i>La sucesión en la propiedad: la transmisión <i>inter vivos</i> y <i>mortis causa</i></i> . . . . .                                                                                       | 128           |
| 2.1. <i>Introducción.</i> . . . . .                                                                                                                                                            | 128           |
| 2.2. <i>La transmisión <i>inter vivos</i> de la propiedad de la empresa familiar</i> . . . . .                                                                                                 | 129           |
| 2.2.1. <i>Transmisiones a título oneroso.</i> . . . . .                                                                                                                                        | 129           |
| 2.2.2. <i>Transmisiones a título gratuito.</i> . . . . .                                                                                                                                       | 129           |
| 2.3. <i>La transmisión <i>mortis causa</i> de la empresa familiar</i> . . . . .                                                                                                                | 130           |
| <b>V. Conclusiones</b> . . . . .                                                                                                                                                               | 135           |
| <b>VI. Bibliografía</b> . . . . .                                                                                                                                                              | 136           |

## CAPÍTULO V

**FISCALIDAD Y EMPRESA FAMILIAR**

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| BERTA RIVERA CASTIÑEIRA, MANUEL JESÚS DOSÍO LÓPEZ. . . . .                                        | 139 |
| <b>I. Introducción</b> . . . . .                                                                  | 140 |
| <b>II. La exención del impuesto sobre el patrimonio.</b> . . . . .                                | 142 |
| 1. <i>Bienes y derechos exentos.</i> . . . . .                                                    | 142 |
| 2. <i>Condiciones exigibles</i> . . . . .                                                         | 143 |
| 2.1. <i>Condiciones exigibles a las sociedades participadas para que queden exentas</i> . . . . . | 143 |
| 2.2. <i>El porcentaje de participación.</i> . . . . .                                             | 144 |

|                                                                                                                                  | <i>Página</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 2.3. El ejercicio de funciones directivas.....                                                                                   | 144           |
| <b>III. Las reducciones en el impuesto sobre sucesiones y donaciones. Normas del estado .....</b>                                | <b>144</b>    |
| 1. <i>Reducciones en la sucesión «mortis causa» .....</i>                                                                        | <i>144</i>    |
| 2. <i>Reducciones en la transmisión «inter vivos» .....</i>                                                                      | <i>146</i>    |
| <b>IV. El impuesto sobre la renta. El tratamiento de estas transmisiones dentro de las ganancias y pérdidas patrimoniales ..</b> | <b>149</b>    |
| <b>V. La normativa de las comunidades autónomas .....</b>                                                                        | <b>150</b>    |
| <b>VI. Conclusiones .....</b>                                                                                                    | <b>155</b>    |
| <b>VII. Bibliografía .....</b>                                                                                                   | <b>156</b>    |
| <b>VIII. Anexo .....</b>                                                                                                         | <b>157</b>    |
| 1. <i>Legislación .....</i>                                                                                                      | <i>157</i>    |
| 2. <i>Ejemplos prácticos .....</i>                                                                                               | <i>161</i>    |

## CAPÍTULO VI

### EL PROTOCOLO FAMILIAR

|                                                                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| JOSÉ DANIEL LORENZO GÓMEZ, JOSÉ CARLOS CASILLAS BUENO, ADOLFO ENRIQUE VÁZQUEZ SÁNCHEZ, ANTONIO LÓPEZ-TRIVIÑO JUNCO, ÁLVARO JOSÉ ROJAS VÁZQUEZ, MANUEL BERMEJO ..... | 171        |
| <b>I. Introducción .....</b>                                                                                                                                        | <b>172</b> |
| <b>II. Qué es el protocolo familiar y para qué sirve .....</b>                                                                                                      | <b>172</b> |
| 1. <i>Razones para un protocolo familiar .....</i>                                                                                                                  | <i>174</i> |
| 2. <i>Fases en la elaboración del protocolo familiar .....</i>                                                                                                      | <i>175</i> |
| 3. <i>Contenido del protocolo familiar .....</i>                                                                                                                    | <i>176</i> |
| 4. <i>¿Quién participa en el proceso del protocolo familiar? .....</i>                                                                                              | <i>178</i> |
| <b>III. Normas de gobierno corporativo .....</b>                                                                                                                    | <b>179</b> |
| <b>IV. Sucesión y transición .....</b>                                                                                                                              | <b>180</b> |
| <b>V. Ejemplos prácticos basados en protocolos reales desarrollados por los autores .....</b>                                                                       | <b>181</b> |
| <b>VI. Datos sobre protocolo familiar .....</b>                                                                                                                     | <b>182</b> |

|                                                                                                                                                                                                                              | <i><u>Página</u></i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>VII. Conclusiones</b> .....                                                                                                                                                                                               | 183                  |
| <b>VIII. Bibliografía</b> .....                                                                                                                                                                                              | 184                  |
| <b>IX. Anexos</b> .....                                                                                                                                                                                                      | 186                  |
| 1. <i>Modelo de Protocolo Familiar</i> .....                                                                                                                                                                                 | 186                  |
| 2. <i>Enlace a vídeo: Entrevista a Guillermo Salazar sobre el protocolo familiar</i> .....                                                                                                                                   | 203                  |
| <br><b>CAPÍTULO VII</b>                                                                                                                                                                                                      |                      |
| <b>PROTECCIÓN PATRIMONIAL EN LA EMPRESA FAMILIAR: ESTRATEGIAS LEGALES Y CAPITULACIONES</b>                                                                                                                                   |                      |
| MARÍA ENCISO ALONSO-MUÑUMER, JAIME SÁNCHEZ-VIZCAÍNO RODRÍGUEZ. ....                                                                                                                                                          | 205                  |
| <b>I. La preservación del carácter familiar de la empresa</b> .....                                                                                                                                                          | 206                  |
| 1. <i>El mantenimiento de la estructura del capital social en la empresa familiar para asegurar su continuidad</i> .....                                                                                                     | 206                  |
| 2. <i>La incidencia del régimen de transmisión de acciones y participaciones sociales en la preservación del carácter familiar de la empresa.</i> .....                                                                      | 208                  |
| <b>II. La configuración del régimen de transmisión de acciones y participaciones sociales en el protocolo familiar</b> .....                                                                                                 | 212                  |
| 1. <i>El Protocolo familiar como instrumento para preservar la empresa bajo control familiar</i> .....                                                                                                                       | 212                  |
| 1.1. <i>El protocolo familiar como pacto parasocial.</i> .....                                                                                                                                                               | 213                  |
| 1.2. <i>Mecanismos restrictivos de la transmisión de acciones y participaciones sociales.</i> .....                                                                                                                          | 217                  |
| 2. <i>La limitada eficacia jurídica del protocolo familiar</i> .....                                                                                                                                                         | 222                  |
| <b>III. El régimen económico matrimonial recomendado para las familias empresarias</b> .....                                                                                                                                 | 225                  |
| <b>IV. De la previsión en el protocolo familiar del régimen económico matrimonial recomendado a sus firmantes y de las capitulaciones matrimoniales como instrumento de solución de posibles futuras controversias</b> ..... | 226                  |
| <b>V. Conclusiones</b> .....                                                                                                                                                                                                 | 228                  |

|                                                                                                                                                                                                              | <i>Página</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>VI. Bibliografía</b> .....                                                                                                                                                                                | 229           |
| <br>CAPÍTULO VIII                                                                                                                                                                                            |               |
| <b>INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE UTILIDAD PARA<br/>ORDENAR LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR Y<br/>ASPECTOS FISCALES ASOCIADOS</b><br>PILAR PÉREZ-VALENZUELA, JAUME DUCH PLAZA, MARÍA MOÍNA<br>VILLAMAYOR ..... | 237           |
| <b>I. Introducción</b> .....                                                                                                                                                                                 | 238           |
| <b>II. La Constitución de un derecho de usufructo de acciones o participaciones de la sociedad familiar</b> .....                                                                                            | 239           |
| 1. <i>Escenario práctico</i> .....                                                                                                                                                                           | 239           |
| 2. <i>Contenido del derecho de usufructo de acciones o participaciones sociales</i> .....                                                                                                                    | 239           |
| 3. <i>El derecho de usufructo del cónyuge viudo como instrumento de protección</i> .....                                                                                                                     | 242           |
| 4. <i>Consideraciones fiscales</i> .....                                                                                                                                                                     | 246           |
| <b>III. Las condiciones y modos para ordenar la sucesión de la empresa familiar</b> .....                                                                                                                    | 248           |
| 1. <i>Escenario práctico</i> .....                                                                                                                                                                           | 248           |
| 2. <i>Diferencia entre modo y condición</i> .....                                                                                                                                                            | 249           |
| 3. <i>La administración patrimonial de las acciones o participaciones sociales</i> .....                                                                                                                     | 249           |
| 4. <i>La obligación de suscribir y cumplir el Protocolo familiar</i> ...                                                                                                                                     | 251           |
| 5. <i>Consideraciones fiscales</i> .....                                                                                                                                                                     | 252           |
| <b>IV. La necesaria coordinación con los estatutos sociales, los pactos de socios y el protocolo familiar</b> .....                                                                                          | 252           |
| <b>V. Conclusiones</b> .....                                                                                                                                                                                 | 253           |
| <b>VI. Bibliografía</b> .....                                                                                                                                                                                | 254           |

### BLOQUE III

#### ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

#### CAPÍTULO IX

##### LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| JUAN VICENTE GARCÍA-MANJÓN, JAVIER ALFONSO RODRÍGUEZ-ESCOBAR .....                    | 257 |
| <b>I. Estrategia y elementos diferenciales en la empresa familiar</b> .....           | 258 |
| <b>II. El proceso de planificación estratégica en las empresas familiares</b> .....   | 263 |
| 1. <i>¿Cómo se articula el proceso de planificación estratégica en las EFs?</i> ..... | 263 |
| 2. <i>¿Cómo se implementa la estrategia en la EF?</i> .....                           | 266 |
| <b>III. Conclusiones, desafíos y direcciones futuras</b> .....                        | 270 |
| <b>IV. Preguntas de discusión</b> .....                                               | 270 |
| <b>V. Recursos adicionales</b> .....                                                  | 271 |
| <b>VI. Bibliografía</b> .....                                                         | 284 |

#### CAPÍTULO X

##### INNOVACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ZULIMA FERNÁNDEZ, MARÍA JESÚS NIETO .....                                           | 289 |
| <b>I. Introducción</b> .....                                                        | 290 |
| <b>II. El comportamiento innovador de la empresa familiar: pros y contras</b> ..... | 291 |
| 1. <i>Los recursos para innovar de la empresa familiar: la habilidad</i> .....      | 291 |
| 2. <i>La actitud hacia la innovación: la disposición</i> .....                      | 293 |
| <b>III. Estrategias innovadoras: actividades y fuentes de innovación</b> .....      | 294 |
| <b>IV. Resultados de innovación</b> .....                                           | 297 |
| 1. <i>¿Innovan menos las empresas familiares?</i> .....                             | 297 |

|                                                      | <i>Página</i> |
|------------------------------------------------------|---------------|
| 2. <i>Tipos de innovaciones</i> .....                | 298           |
| 3. <i>Innovaciones sostenibles</i> .....             | 299           |
| <b>V. Una tipología de empresas familiares</b> ..... | 302           |
| <b>VI. Conclusiones</b> .....                        | 306           |
| <b>VII. Referencias</b> .....                        | 307           |

## CAPÍTULO XI

### **INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| FELIPE HERNÁNDEZ-PERLINES .....                                                           | 313 |
| <b>I. Introducción</b> .....                                                              | 314 |
| <b>II. La empresa multinacional familiar</b> .....                                        | 316 |
| <b>III. La competencia global</b> .....                                                   | 324 |
| <b>IV. Estrategias de entrada de las empresas familiares en mercados exteriores</b> ..... | 329 |
| <b>V. Conclusiones</b> .....                                                              | 333 |
| <b>VI. Bibliografía</b> .....                                                             | 335 |

## CAPÍTULO XII

### **DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANTONIO JOSÉ CARRASCO HERNÁNDEZ, ANGEL LUIS MEROÑO CERDÁN, A. L. <sup>1,2</sup> .....                     | 339 |
| <b>I. Gestión del talento: oportunidades y desafíos</b> .....                                             | 340 |
| <b>II. Estrategia empresarial y RRHH</b> .....                                                            | 342 |
| <b>III. Prácticas de RRHH en la empresa familiar</b> .....                                                | 344 |
| 1. <i>Prácticas de RRHH centradas en habilidades: selección, formación y desarrollo</i> .....             | 345 |
| 2. <i>Prácticas de RRHH centradas en la motivación: evaluación y retribución</i> .....                    | 346 |
| 3. <i>Prácticas de RRHH centradas en las oportunidades: participación, autonomía y flexibilidad</i> ..... | 346 |

|                                                                                                                                    | <i>Página</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>IV. Orientación híbrida y efectividad de las prácticas de RRHH</b> .....                                                        | 347           |
| 1. <i>Liderazgo y gestión del talento: un ejemplo práctico</i> .....                                                               | 348           |
| 2. <i>Liderazgo y legado de la familia Fuertes: Del comercio de Antonio «el del Pozo» al grupo empresarial internacional</i> ..... | 349           |
| 3. <i>Armonizando excelencia, liderazgo y RRHH en Grupo Fuertes</i> .....                                                          | 351           |
| <b>V. Conclusiones</b> .....                                                                                                       | 351           |
| <b>VI. Bibliografía</b> .....                                                                                                      | 352           |

## CAPÍTULO XIII

**DECISIONES DE MARCA EN LA EMPRESA FAMILIAR**

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| REBECA SAN JOSÉ CABEZUDO, ISABEL PRIETO PASTOR, JAVIER RODRÍGUEZ PINTO, VÍCTOR TEMPRANO GARCÍA ..... | 357 |
| <b>I. Marca: Concepto y alcance</b> .....                                                            | 358 |
| <b>II. La marca en la empresa familiar: Particularidades</b> .....                                   | 360 |
| <b>III. Elección del nombre de marca y el logotipo en la empresa familiar</b> .....                  | 362 |
| <b>IV. Adaptaciones y cambios en las marcas de la empresa familiar</b> .....                         | 367 |
| <b>V. Conclusiones</b> .....                                                                         | 369 |
| <b>VI. Bibliografía</b> .....                                                                        | 371 |

## CAPÍTULO XIV

**COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA EN LA EMPRESA FAMILIAR: CLAVES PARA SU GESTIÓN EFICAZ**

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| VICENTE SABATER SEMPERE, IGNACIO MIRA SOLVES, GUSTAVO LUBIÁN CASTILLO .....         | 375 |
| <b>I. Introducción: importancia de la comunicación en la empresa familiar</b> ..... | 376 |
| <b>II. Comunicación interna en la empresa</b> .....                                 | 377 |
| 1. <i>Comunicación interna: concepto, funciones e importancia</i> ...               | 377 |

|                                                                                                      | <i><u>Página</u></i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 2. <i>Implicaciones de la comunicación interna</i> . . . . .                                         | 378                  |
| 3. <i>Herramientas para la gestión de la comunicación interna</i> . . .                              | 379                  |
| 4. <i>La comunicación interna en el seno de la familia: en búsqueda de la eficacia</i> . . . . .     | 380                  |
| 5. <i>Claves para la mejora de la comunicación interna</i> . . . . .                                 | 381                  |
| <b>III. Comunicación externa</b> . . . . .                                                           | 383                  |
| 1. <i>Comunicación externa: Concepto, funciones e importancia</i> . .                                | 383                  |
| 2. <i>Herramientas para la comunicación externa</i> . . . . .                                        | 384                  |
| 3. <i>Claves y estrategias para mejorar la comunicación externa de la empresa familiar</i> . . . . . | 385                  |
| <b>IV. Conclusiones</b> . . . . .                                                                    | 387                  |
| <b>V. Bibliografía y enlaces a recursos adicionales</b> . . . . .                                    | 388                  |

## CAPÍTULO XV

### VALORACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ALFONSO A. ROJO RAMÍREZ, MARÍA C. MARTÍNEZ VICTORIA, MARÍA J. MARTÍNEZ ROMERO, RUBÉN MARTÍNEZ ALONSO. . . . . | 393 |
| <b>I. Introducción</b> . . . . .                                                                              | 394 |
| <b>II. La valoración de las empresas: valor económico de la EF</b> . .                                        | 397 |
| 1. <i>Los flujos de efectivo en el valor de la EF (FLTE)</i> . . . . .                                        | 400 |
| 2. <i>El riesgo y tasa de descuento o rentabilidad mínima</i> . . . . .                                       | 401 |
| 3. <i>Valor residual o terminal</i> . . . . .                                                                 | 404 |
| 4. <i>El valor financiero o valor de las acciones de la empresa familiar</i> . . . . .                        | 404 |
| <b>III. Motivos que pueden guiar la valoración de la EF</b> . . . . .                                         | 405 |
| <b>IV. Conflictos familiares asociados a la valoración de la empresa</b> . . . . .                            | 406 |
| <b>V. Valor de la empresa, precio y valor socioemocional</b> . . . . .                                        | 408 |
| <b>VI. Valoración de CISAU por actualización de flujos de efectivo</b> . . . . .                              | 409 |

|                                                                                                                                  | <i>Página</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>VII. Conclusiones</b> .....                                                                                                   | 411           |
| <b>VIII. Referencias bibliográficas</b> .....                                                                                    | 412           |
| <b>IX. Apéndices</b> .....                                                                                                       | 415           |
| <i>Apéndice 1. Estados contables históricos proforma de CISAU</i> .....                                                          | 415           |
| <i>Apéndice 2. Hipótesis sobre el comportamiento de las variables clave para la estimación de los componentes del valor(*)</i> . | 417           |

## CAPÍTULO XVI

### GESTIÓN DEL PATRIMONIO FAMILIAR

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| JULIO PINDADO .....                                                                               | 419 |
| <b>I. Introducción</b> .....                                                                      | 419 |
| <b>II. ¿Por qué gestionar el patrimonio familiar?</b> .....                                       | 420 |
| <b>III. Capitales a tener en cuenta para la adecuada gestión del patrimonio familiar</b> .....    | 423 |
| <b>IV. Formulación de la estrategia para la gestión del patrimonio familiar</b> .....             | 429 |
| <b>V. Implementación y control de la estrategia para la gestión del patrimonio familiar</b> ..... | 433 |
| <b>VI. Conclusiones</b> .....                                                                     | 435 |
| <b>VII. Bibliografía</b> .....                                                                    | 435 |

## CAPÍTULO XVII

### GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| LUIS OTERO GONZÁLEZ, PABLO DURÁN SANTOMIL, M. <sup>a</sup> CELIA LÓPEZ PENABAD ..... | 439 |
| <b>I. Introducción</b> .....                                                         | 440 |
| <b>II. El riesgo de cambio y su gestión</b> .....                                    | 441 |
| 2.1. <i>La cobertura al contado y con seguros de cambio</i> .....                    | 443 |
| 2.1.1. Cobertura con seguros de cambio o cobertura a plazo .....                     | 443 |
| 2.1.2. Cobertura al contado .....                                                    | 444 |

|                                                                     | <i>Página</i> |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| 2.2. Comparando alternativas .....                                  | 446           |
| <b>III. El riesgo de crédito .....</b>                              | <b>446</b>    |
| 3.1. La medición del riesgo de crédito .....                        | 447           |
| 3.2. La gestión del riesgo de crédito .....                         | 449           |
| <b>IV. El riesgo de tipos de interés y su gestión .....</b>         | <b>450</b>    |
| 4.1. Riesgo de interés en deudas contraídas por la empresa .....    | 450           |
| 4.2. Riesgo de interés en inversiones realizadas por la empresa ... | 451           |
| <b>V. Conclusiones .....</b>                                        | <b>453</b>    |
| <b>VI. Bibliografía .....</b>                                       | <b>453</b>    |

## BLOQUE IV RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

### CAPÍTULO XVIII

#### EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| CARMEN RUIZ-VIÑALS, M. <sup>a</sup> KATIUSKA CABRERA-SUÁREZ, FERNANDO ÁLVAREZ-GÓMEZ ..... | 457        |
| <b>I. Introducción .....</b>                                                              | <b>458</b> |
| <b>II. La sucesión como proceso .....</b>                                                 | <b>459</b> |
| <b>III. El papel del predecesor .....</b>                                                 | <b>462</b> |
| <b>IV. El compromiso del sucesor .....</b>                                                | <b>465</b> |
| <b>V. La formación del sucesor y su desarrollo para el liderazgo ..</b>                   | <b>467</b> |
| <b>VI. Conclusiones .....</b>                                                             | <b>470</b> |
| <b>VII. Bibliografía .....</b>                                                            | <b>472</b> |

### CAPÍTULO XIX

#### LA EMPRESA FAMILIAR EN LA TRANSICIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD

|                                                   |            |
|---------------------------------------------------|------------|
| CONCHITA GARCÉS-AYERBE, MANUEL PLANA-FARRÁN ..... | 479        |
| <b>I. Introducción .....</b>                      | <b>480</b> |

|                                                                             | <i>Página</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>II. Sostenibilidad y empresa familiar: crónica de un encaje...</b>       | 481           |
| <b>III. La sostenibilidad como objetivo en las empresas familiares.....</b> | 484           |
| <b>IV. Conclusiones.....</b>                                                | 489           |
| <b>V. Bibliografía.....</b>                                                 | 490           |

## CAPÍTULO XX

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR**

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| TXOMIN ITURRALDE, VALERIANO SANCHEZ-FAMOSO, MIKEL ALAYO.....     | 495 |
| <b>I. Introducción.....</b>                                      | 496 |
| <b>II. Ventajas e inconvenientes de la digitalización.....</b>   | 498 |
| <b>III. Pasos clave para empezar con la digitalización.....</b>  | 499 |
| <b>IV. La transformación digital en la empresa familiar.....</b> | 500 |
| 1. <i>La transformación digital.....</i>                         | 500 |
| 2. <i>La implicación familiar.....</i>                           | 501 |
| 3. <i>Las diferencias generacionales.....</i>                    | 503 |
| 4. <i>Heterogeneidad de la empresa familiar.....</i>             | 503 |
| <b>V. Una perspectiva de capacidades dinámicas.....</b>          | 504 |
| <b>VI. Conclusiones.....</b>                                     | 506 |
| <b>VII. Bibliografía.....</b>                                    | 507 |

## CAPÍTULO XXI

**CREACIÓN DE EMPRESAS Y EMPRENDIMIENTO**

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| MARÍA CRISTINA BARRIUSO IGLESIAS, ASCENSIÓN BARROSO MARTÍNEZ, RAQUEL NÁJERA ESCRIBANO, JOSÉ EDUARDO RODRÍGUEZ OSÉS..... | 509 |
| <b>I. Introducción.....</b>                                                                                             | 510 |
| <b>II. Creación de empresas y emprendimiento corporativo.....</b>                                                       | 511 |
| 1. <i>Corporate Venturing.....</i>                                                                                      | 512 |

|                                                                                | <i>Página</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 2. <i>Innovación</i> .....                                                     | 513           |
| 3. <i>Renovación estratégica</i> .....                                         | 513           |
| <b>III. Creación de empresas y emprendimiento en la empresa familiar</b> ..... | 513           |
| 1. <i>Factores que restringen el emprendimiento</i> .....                      | 516           |
| 2. <i>Factores que fomentan el emprendimiento</i> .....                        | 518           |
| <b>IV. Emprendimiento corporativo y relevo generacional</b> .....              | 519           |
| <b>V. Importancia del emprendimiento corporativo</b> .....                     | 522           |
| 1. <i>Relación con los resultados empresariales</i> .....                      | 522           |
| 2. <i>Impacto en la Actividad Económica y Social Global</i> .....              | 523           |
| 2.1. <i>Impacto en los resultados financieros</i> .....                        | 524           |
| 2.2. <i>Impacto en los resultados no financieros</i> .....                     | 524           |
| <b>VI. Innovación en la empresa familiar</b> .....                             | 525           |
| <b>VII. Gestión de la empresa familiar como una START-UP</b> .....             | 526           |
| <b>VIII. Emprendimiento y ambidextría organizativa</b> .....                   | 527           |
| <b>IX. Conclusiones</b> .....                                                  | 529           |
| <b>X. Bibliografía</b> .....                                                   | 531           |

## CAPÍTULO XXII

### APROXIMACIÓN A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| RODRIGO REBOLLAR DOMÍNGUEZ, MIGUEL TABOADA LORENZO         | 535 |
| <b>I. Introducción</b> .....                               | 536 |
| <b>II. Fundamentos de la Inteligencia Artificial</b> ..... | 537 |
| 1. <i>Concepto y evolución histórica</i> .....             | 537 |
| 1.1. <i>Concepto</i> .....                                 | 537 |
| 1.2. <i>Evolución histórica</i> .....                      | 538 |
| 2. <i>Taxonomía</i> .....                                  | 539 |
| 3. <i>Grado de madurez de la IA</i> .....                  | 540 |
| 4. <i>La Inteligencia Artificial en España</i> .....       | 541 |

|                                                                     | <i><u>Página</u></i> |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>III. Incorporación de la IA al proceso empresarial . . . . .</b> | <b>543</b>           |
| 1. <i>El dato</i> . . . . .                                         | 543                  |
| 2. <i>Cultura data driven</i> . . . . .                             | 543                  |
| 3. <i>Perfiles necesarios</i> . . . . .                             | 545                  |
| 4. <i>Tecnología</i> . . . . .                                      | 546                  |
| <b>IV. Ejemplos de casos de uso . . . . .</b>                       | <b>547</b>           |
| <b>V. Conclusiones . . . . .</b>                                    | <b>550</b>           |
| <b>VI. Bibliografía . . . . .</b>                                   | <b>551</b>           |

4. Comprender las implicaciones de la diversidad de tipologías de empresas familiares.
5. Identificar los estereotipos y mitos que suelen rodear el concepto de empresa familiar y valorarlos críticamente.
6. Reconocer los puntos fuertes asociados a las empresas familiares.

## **I. ¿QUÉ ES LA EMPRESA FAMILIAR (EF)? DEFINICIONES Y Matices**

Las empresas familiares son el tipo de organización prevalente en la economía de la gran mayoría de los países. Los estudios existentes sitúan el porcentaje de empresas familiares entre el 70 y el 95% del total de empresas (ZELLWEGER, 2017). No obstante, cualquier aproximación a su estudio se encuentra con multitud de definiciones, muchas veces con matices diferentes, que hacen difícil comparar su peso e importancia en la economía, y que constituyen una primera barrera para comprender exactamente de qué tipo de organizaciones estamos hablando y explicar las razones de su comportamiento o de sus problemáticas específicas (DÍAZ-MORIANA et al., 2019).

En este capítulo abordaremos el modo en que se ha tratado de definir y clasificar a las empresas familiares, identificando los rasgos comunes que deben tener para ser clasificadas como familiares, pero sin perder de vista que existe una enorme variedad de empresas, con características e idiosincrasia muy diferente.

La definición de la empresa familiar es un tema ampliamente tratado y discutido, pero también controvertido. No hay definiciones unánimemente aceptadas, aunque existe un cierto consenso sobre las características y aspectos diferenciales que suelen utilizarse para distinguirlas de las empresas no familiares (DÍAZ-MORIANA et al., 2019).

### **1. CRITERIOS GENERALMENTE ACEPTADOS**

La mayor parte de las asociaciones, investigadores, profesionales o instituciones interesadas en la empresa familiar coinciden en mencionar tres criterios que son útiles para identificarlas y diferenciarlas de las empresas no familiares. De manera sucinta, estos tres criterios son (ZELLWEGER, 2017; IEF, 2015):

1. El control de la propiedad debe estar en manos de una familia.

2. La familia asume o participa en la toma de decisiones y la gestión de la empresa.
3. Existe un deseo de traspasar la propiedad y el control a las siguientes generaciones, con el fin de perdurar a lo largo del tiempo.

Estos tres criterios son ampliamente aceptados y, en cierto modo, forman parte de las definiciones propuestas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) (actualmente conocido como *European Family Business-EFB*), el *Board* del *Family Business Network* (FBN) y el propio Instituto de Empresa Familiar (IEF), entre otros.

Sin embargo, a pesar de su amplio reconocimiento, su utilización y concreción no está exenta de problemas. Existen diferentes puntos de vista con respecto a cuáles deben ser los umbrales mínimos que se deben alcanzar en cada uno de estos criterios para que una empresa sea considerada como familiar o no familiar. Asimismo, tampoco existe una posición claramente definida respecto a cuántos de estos criterios deben cumplirse simultáneamente para dar cómo válida la clasificación de una empresa como familiar.

### 1.1. El criterio de la propiedad

La aplicación del criterio de propiedad exige, al menos, establecer qué porcentaje o peso debe tener la familia en el capital de la empresa, y si esta participación debe ser directa o puede ser también indirecta. En las definiciones propuestas por el EFB o el FBN se establece que la familia propietaria debe poseer la mayoría de los votos para controlar la empresa. En el caso de las empresas cotizadas, estas definiciones suelen rebajar el requisito de control a la posesión al 20% o 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. Se entiende en este caso que el resto del capital se encuentra suficientemente disperso para que una participación el 25% permita dominar los órganos de control (IEF, 2015; ZELLWÉGER, 2017). Estas definiciones incluyen tanto las participaciones directas como las indirectas para realizar esta valoración.

Debe tenerse en cuenta que, dependiendo de la estructura de capital, el porcentaje de votos que confiere el control suficiente de una empresa puede situarse por debajo del 50%, lo cual añade complejidad a la clasificación (ZELLWÉGER, 2017).

Otro aspecto que debe clarificarse es qué se entiende por familia propietaria. En las definiciones mencionadas, así como en la legislación espa-

ñola<sup>1</sup>, se refiere a la familia propietaria como *la persona o familia que fundó la empresa (o bien las personas o familias que en algún momento hubiesen adquirido el capital social de la empresa y sean sus accionistas actuales), incluyendo sus cónyuges, descendientes o colaterales de hasta segundo grado* (GALLEGO, 2012). Esta definición pretende ofrecer una visión amplia del carácter familiar, pero deja abiertas algunas consideraciones que no pueden ser resueltas sin tener un conocimiento más profundo de las intenciones de perdurabilidad y transferencia entre generaciones de los actuales propietarios.

Por ejemplo, existen muchas empresas que están controladas por una única persona<sup>2</sup>, a menudo fundadora de la empresa, miembro del equipo fundacional o simplemente poseedora de las acciones a través de su compra, que controla la mayoría de los derechos de voto, algunas veces participando junto a otros socios minoritarios (sin vínculos familiares) y otras veces en solitario (el 100% del capital). Además, estas personas (y eventualmente sus socios) participan activamente en la gestión de las empresas. En principio estas empresas cumplen con los requisitos definitorios como empresa familiar, sin embargo, la clasificación de estas empresas como familiares no está exenta de controversia pues, sin más información, es arriesgado atribuir a estos casos un deseo de transmisión del control de la empresa a las siguientes generaciones de la familia del accionista dominante. Si su intención es vender o liquidar la empresa en el futuro, ¿deberían ser consideradas familiares? Al no disponer de una respuesta consensuada a esta pregunta puede establecerse, de manera pragmática, un criterio inclusivo o exclusivo en función de los objetivos que se persigan.

Por otro lado, con el paso de los años, algunas empresas fundadas por varios socios experimentan procesos de sucesión generacional y se encuentran con varios grupos familiares participando en el capital y en la gestión de las empresas. Quizás ninguno de ellos alcance la mayoría del capital, pero las familias propietarias en su conjunto sí lo hacen. El caso de las empresas «multifamiliares» abre un nuevo debate definitorio que no ha sido resuelto de manera consensuada todavía (CHRISMAN et al., 2021).

1. Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del IRPF y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio, modifica el art.4.8.2 de la LIP.
2. Según los datos del Observatorio GECE a partir de la información disponible en SABI, en el año 2017, un 53% de las sociedades mercantiles en España tenía un único propietario (OBSERVATORIO GECE, 2019) y en el año 2020, un 58,6% tenían un accionista dominante que a su vez era administrador único de la empresa (OBSERVATORIO GECE, 2022).

## **1.2. El criterio de la participación en el gobierno o la gestión**

Las definiciones más comúnmente aceptadas indican que, además del criterio de control de los derechos de voto, la familia empresaria debe estar involucrada en la gestión o el gobierno de la compañía mediante la presencia de un miembro o un pariente de la familia en los órganos de gobierno o gestión (ZELLWEGER, 2017).

Este criterio es determinante para distinguir cuándo se está hablando de familias inversoras o de familias empresarias. En el primer caso, las familias participan en la propiedad asumiendo el riesgo de su inversión, pero no participan en la gestión de la organización, limitando su riesgo y su responsabilidad a la de cualquier accionista. En el caso de las familias empresarias, además de asumir un riesgo de inversión, asumen la responsabilidad de gestionar el negocio, involucrándose en órganos de gobierno corporativo (administrador único, administradores mancomunados, administradores solidarios, o miembros del consejo de administración), o en órganos de dirección (dirección general, equipo directivo, etc.). En este criterio, se interpreta que uno o varios miembros de la familia deben asumir responsabilidades clave en el control de la empresa, el cumplimiento de sus obligaciones, la definición y la implementación de la estrategia.

En España este último rol resulta, además, fundamental para que la administración considere a la empresa como familiar. Concretamente, se establece que el patrimonio debe estar afecto a la actividad empresarial de la familia a efectos de aplicar bonificaciones en el IRPF, en el impuesto de patrimonio y/o en el de sucesiones y donaciones (GALLEGO, 2012).

En general, no suele exigirse que el miembro (o los miembros) de la familia que asumen estos roles deban ser, necesariamente, accionistas de la empresa. Asimismo, se suelen aceptar grados de consanguinidad con los accionistas de hasta segundo grado, incluyendo el cónyuge.

## **1.3. El criterio de la perdurabilidad intergeneracional**

El criterio del deseo de transmisión del control de la propiedad y de la empresa a las siguientes generaciones familiares constituye el más determinante y clarificador para definir el carácter familiar de una empresa (ZELLWEGER, 2017), ya que se asocia a un componente de intención y comportamiento. No obstante, es un criterio poco utilizado por la dificultad de acceder a la información necesaria para conocer la posición de la familia al respecto.

En algunos casos, la presencia de miembros de diferentes generaciones familiares en la propiedad o en la gestión de la empresa es un indicador claro de que la familia empresaria apuesta por la transmisión del control más allá de la generación fundadora. En otros casos, la edad de la empresa, acompañada de vínculos de consanguinidad entre hermanos o primos, puede servir también para aproximar la intención de transferencia intergeneracional. Sin embargo, es difícil hacer estas interpretaciones cuando las empresas se encuentran todavía en su primera generación y no existen otras evidencias claras de la intención de transmisión intergeneracional.

Como se ha adelantado, además, es el más próximo a la interpretación de la empresa familiar en función de su comportamiento o de la autopercepción o autodefinición por parte de sus miembros (que se describen en los siguientes apartados).

## 2. EL CRITERIO DE COMPORTAMIENTO

Otra corriente clasificatoria prefiere centrar la atención sobre los valores, la cultura y los comportamientos que habitualmente caracterizan a las empresas familiares. Este enfoque exige conocer con detalle el funcionamiento interno de la empresa. Por ello, es un criterio de clasificación poco utilizado en el ámbito académico.

La cultura y el comportamiento de las empresas familiares suele asociarse a valores relacionados con el compromiso de los propietarios y miembros de la familia con la supervivencia y perdurabilidad de la empresa, la visión a largo plazo, más allá del horizonte de la generación familiar que se encuentra al mando, la existencia de un abanico de objetivos amplio que incluye aspectos financieros y no financieros (p.e. el bienestar de la familia propietaria, el bienestar de los empleados de la empresa, la reputación de la empresa, su impacto en la sociedad, etc.), el espíritu de sacrificio en las etapas complejas y la resiliencia ante las dificultades, la fuerte dedicación al negocio y la identificación con el mismo como una parte intrínseca de la vida y desarrollo de la familia.

Un concepto asociado a estos comportamientos es el denominado «*familiness*» o familiaridad (HABBERSHON, WILLIAMS y MACMILLAN, 2003; CHRISMAN et al., 2003), que refleja el grado de influencia de la familia (por su involucración e interacción) en los recursos de la empresa, las ventajas y desventajas asociados a esto. Las empresas muy impregnadas de esta influencia familiar son identificadas como el objeto de análisis de los interesados en la empresa familiar.

Otro concepto que se ha relacionado con el comportamiento y la involucración familiar en las empresas familiares es la escala F-PEC propuesta

por ASTRACAN, KLEIN y SMYRNIOS (2002). En esta escala se establece que, en las empresas familiares, las familias propietarias ejercen su influencia a través del (P) poder en la toma de decisiones, la (E) experiencia transmitida a través de las generaciones, y la (C) cultura y los valores familiares que impregnan la organización.

### 3. EL CRITERIO DE AUTOPERCEPCIÓN

A falta de conocimiento sobre las características o comportamientos específicos de las empresas, muchos investigadores optan por aplicar un criterio basado en la autopercepción declarada por alguna de las personas clave en la empresa, como por ejemplo el accionista principal, algún representante del gobierno corporativo o de la dirección.

La obtención de la autopercepción como empresa familiar suele obtenerse a través de cuestionarios en los que (en algunos casos) se ofrece una definición comportamental o de estructura (propiedad y dirección) y se pregunta al encuestado si definiría su empresa como una «empresa familiar».

La gran ventaja de esta clasificación es su facilidad clasificatoria, que puede ofrecer estimaciones interesantes a través de muestras de la población. Sin embargo, las definiciones empleadas para obtener el dato (si se ofrecen) no son siempre homogéneas, de modo que los diferentes estudios pueden arrojar realidades diferentes y su fiabilidad y comparabilidad se reduce considerablemente.

### 4. PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Dado que la propiedad y la participación en órganos de gobierno o dirección son variables visibles, que pueden estudiarse a través de datos publicados u oficiales, el uso de estos criterios parece adecuado y conveniente para mantener una cierta homogeneidad de criterios. Estos criterios forman parte de la perspectiva estructural que se apoya en relaciones legales que vinculan la familia con la empresa (BRANNON, WIKLUND y HAYNIE, 2013).

Con respecto al deseo de perdurabilidad o la existencia de contextos con una idiosincrasia familiar, dicha intención puede intuirse o inducirse en los casos en los que hay varios miembros de una (o más) familia(s) implicados en la propiedad y en la gestión, sobre todo cuando pertenecen a generaciones familiares diferentes ya que esto refleja la ocurrencia de transiciones generacionales previas o en curso. Estos aspectos están relacionados con una visión transaccional, en la cual diferentes miembros de una familia

generan un sentimiento de identidad con la empresa y comparten su historia y el enfoque de su desarrollo futuro (KOERNER y FITZPATRICK, 2002).

A partir de esta doble perspectiva, elaboramos la siguiente tabla (Tabla 1) que recoge las diferentes contingencias para clasificar el tipo de empresa que en cada caso podría corresponderse mejor.

Tabla 1. Contingencias probables y posible clasificación de las empresas

| Propiedad. Quién tiene el % de votos que confiere control                                        | Gestión (Participación en la gestión/gobierno)                                                     | Deseo de Transmisión | Interpretación                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| Una única persona                                                                                | Solo propiedad. No participa en la gestión.                                                        | Sí                   | Familia inversora a largo plazo               |
|                                                                                                  |                                                                                                    | No                   | Inversor individual a corto plazo             |
|                                                                                                  | Órganos administración y/o dirección (solo presencia de la persona accionista)                     | Sí                   | <b>Empresa potencialmente familiar</b>        |
|                                                                                                  |                                                                                                    | No                   | Empresa no familiar                           |
|                                                                                                  | Órganos de administración y/o dirección (presencia de otros miembros de la familia del accionista) | Sí                   | <b>Empresa familiar</b>                       |
|                                                                                                  |                                                                                                    | No                   | <b>Empresa familiar</b>                       |
| Varios socios individuales (sin vinculación familiar) sin posiciones mayoritarias (individuales) | Solo propiedad. No se participa en la gestión.                                                     | Sí                   | Familias inversoras a largo plazo             |
|                                                                                                  |                                                                                                    | No                   | Inversores individuales a corto plazo         |
|                                                                                                  | Órganos administración y/o dirección (solo presencia de accionistas)                               | Sí                   | <b>Empresa potencialmente (multi)familiar</b> |
|                                                                                                  |                                                                                                    | No                   | Empresa no familiar                           |

| <b>Propiedad. Quién tiene el % de votos que confiere control</b> | <b>Gestión (Participación en la gestión/gobierno)</b>                                                    | <b>Deseo de Transmisión</b> | <b>Interpretación</b>             |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
|                                                                  | Órganos de administración y/o dirección (presencia de otros miembros de las familias de los accionistas) | Sí                          | <b>Empresa (multi)familiar</b>    |
|                                                                  |                                                                                                          | No                          | <b>Empresa (multi)familiar</b>    |
| Varios miembros de una misma familia                             | Solo propiedad. No se participa en la gestión.                                                           | Sí                          | Familia inversora a largo plazo   |
|                                                                  |                                                                                                          | No                          | Familia inversora a corto plazo   |
|                                                                  | Órganos administración y/o dirección (uno o varios miembros de la familia propietaria)                   | Sí                          | <b>Empresa Familiar</b>           |
|                                                                  |                                                                                                          | No                          | <b>Empresa Familiar</b>           |
| Varios miembros de diferentes familias                           | Solo propiedad. No se participa en la gestión.                                                           | Sí                          | Familias inversoras a largo plazo |
|                                                                  |                                                                                                          | No                          | Familias inversoras a corto plazo |
|                                                                  | Órganos administración y/o dirección (uno o varios miembros de familias accionistas)                     | Sí                          | <b>Empresa multifamiliar</b>      |
|                                                                  |                                                                                                          | No                          | <b>Empresa multifamiliar</b>      |

Fuente: Elaboración propia.

## II. TIPOS DE EF-FUENTES DE HETEROGENEIDAD

Más allá de la determinación de qué requisitos mínimos debe cumplir una empresa para ser clasificada como familiar, el estudio de las empresas familiares ha destacado la importancia de reconocer la enorme heterogeneidad existente entre ellas. No es posible hablar de la empresa familiar como un conjunto homogéneo de organizaciones porque son muchos los factores que influyen en sus problemáticas, comportamientos y orientaciones.

El Instituto de la Empresa Familiar ha reunido a un gran número de profesores y catedráticos que forman parte de la Red de Cátedras de Empresa Familiar; así como de académicos de universidades españolas y reconocidos expertos en la materia que, de manera rigurosa e integral, abordan cuestiones relevantes para el conocimiento y el estudio de las empresas familiares.

Los autores de Fundamentos de la Empresa Familiar representan a diversas áreas de investigación, lo que permite profundizar en el contenido de la obra y convertirla en un texto de referencia. Así, temas como son las características distintivas de las empresas familiares y los valores que las representan; aspectos jurídicos desde la perspectiva mercantil, laboral y fiscal; estrategia y gestión en la internacionalización, patrimonial; la supervivencia y nuevos retos como la sostenibilidad o la transformación digital, son los que vamos a encontrar a lo largo de las páginas que componen esta obra.

Confiamos en que las aportaciones recogidas en la publicación que el lector tiene en sus manos sean de utilidad, no sólo para estudiantes y profesores del mundo universitario, sino también para empresarios y profesionales. En definitiva, para todas las personas interesadas en el análisis y el desarrollo de las empresas familiares.

El precio de esta obra incluye la publicación en formato DÚO sin coste adicional (papel + libro electrónico)

ACCEDE A LA VERSIÓN ELECTRÓNICA SIGUIENDO LAS INDICACIONES DEL INTERIOR DEL LIBRO

