



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Traballo de fin de mestrado

Funerarias Mariña, S.L. Elaboración dun Protocolo Familiar

Eva Pernas Fernández

Titora: M^a Berta Rivera Castiñeira

Mestrado en Dirección e Administración de Empresas

Curso académico 2021/22

Traballo de Fin de Mestrado presentado na Facultade de Economía e Empresa
da Universidade da Coruña para a obtención do Mestrado en Dirección e
Administración de Empresas

Resumo

Neste traballo preténdese realizar un análise dos riscos que presenta a pequena empresa familiar Funerarias Mariña, S.L., para a posterior realización dun Protocolo Familiar adaptado ás necesidades específicas desa sociedade e dese grupo familiar en concreto.

Unha introdución xeral do sector funerario e unha visión deste na comunidade autónoma galega encabezan o escrito, profundando a continuación no seo das empresas familiares.

Así mesmo, preséntase a entidade Funerarias Mariña, S.L., prestando especial atención á descrición familiar e da historia da empresa, xunto coas súas particularidades.

En última instancia, realízase o análise exhaustivo e exposición dos riscos, reflexionando sobre as medidas a tomar para emendalos ou evitalos, posteriormente incluídas no Protocolo. As conclusións pechan o presente documento.

Palabras clave: Empresa familiar, sector funerario, mapa de riscos, Protocolo Familiar.

Abstract

This paperwork focuses on carrying out an analysis of the risks that the little family business Funerarias Mariña, S.L. face, in order to execute a Family Protocol adapted to the specific needs of this society and the said family group.

A general introduction of the funeral sector and a vision of this Galician autonomous community are the head of the document, with further deepening within family business.

Moreover, the entity Funerarias Mariña, S.L., is presented with special attention in the family members and the company history, together with its distinctive features.

In the final analysis, a thorough analysis and exposition of the risks is completed, reflecting on the measures to take in order to emend and avoid them, later included in the Protocol. The conclusions finalize the document.

Keywords: Family business, funeral industry, risk mapping, Family Protocol.

Índice

1. Introducción.....	7
2. Sector Funerario.....	8
2.1. Definición.....	8
2.2. Mercado	9
2.3. Demanda e oferta	12
2.4. Facturación.....	14
3. Empresa Familiar.....	16
3.1. Concepto	16
3.2. Clasificación.....	18
3.3. Vantaxes e desvantaxes	20
3.3.1. Vantaxes.....	21
3.3.2. Desvantaxes	22
3.4. Ciclo de vida e sucesión.....	23
4. Funerarias Mariña, S.L.	24
4.1. Familia	24
4.2. Denominación, domicilio e obxecto.....	25
4.3. Forma Xurídica	25
4.4. Socios e Capital Social	25
4.5. Recursos	26
4.5.1. Recursos materiais	26
4.5.2. Recursos humanos	26
4.5.3. Recursos tecnolóxicos	26

4.5.4.	Recursos financeiros	27
4.6.	Historia da empresa	27
4.6.1.	Creación.....	27
4.6.2.	Sucesión.....	28
4.6.3.	Servicios Funerarios Asociados A Mariña Lucense, S.L.	28
4.6.4.	Funerarias Mariña, S.L.....	28
5.	Mapa de Riscos	29
6.	Protocolo Familiar	32
6.1.	Protocolo Familiar Funerarias Mariña, S.L.	34
7.	Conclusionés.....	36
	Bibliografía.....	37

Índice de ilustracións

Ilustración 1 Evolución das defuncións en España	11
Ilustración 2 Censo Nacional de Empresas de Servizos Funerarios	14
Ilustración 3 Modelo dos Tres Círculos	19
Ilustración 4 Modelo Evolutivo Tridimensional	20
Ilustración 5 Árbore Xenealóxica.....	24

Índice de táboas

Táboa 1 Falecementos en Galicia: 1998-2007	10
Táboa 2 Falecementos por Comunidade Autónoma	11
Táboa 3 Definicións de Empresa Familiar.....	17
Táboa 4 Mapa de Riscos	29

1. Introducción

No presente traballo de fin de mestrado analizaranse os posibles riscos que pode sufrir a pequena empresa familiar Funerarias Mariña, S.L., un negocio do sector funerario que está a piques de realizar un relevo xeracional, cuestión pola que moitas organizacións rematan crebando. A finalidade deste análise é a posterior creación dun Protocolo Familiar a medida, que garanta a supervivencia da empresa, a súa continuidade en mans da familia propietaria e, con isto, a transmisión do legado.

Para levar a cabo esa idea, comezase introducindo o sector funerario, definindo conceptos e as súas características, tanto a nivel xeral como na comunidade autónoma de Galicia. A continuación, expoñerase que é unha empresa familiar, xunto coa súa clasificación, vantaxes, inconvenientes, ciclo de vida e sucesión.

Coa intención de describir Funerarias Mariña, S.L. dun xeito fiel á realidade, o seguinte paso é introducir á familia, presentando a cada membro involucrado, reflexar os datos empresariais e narrar a historia do negocio dende a súa creación.

Realizado isto, dáse paso ao análise e exposición dos riscos observados, así como ás solucións propostas para cada un deles. Do mesmo xeito, estas estarán reflexadas no posterior Protocolo Familiar, mencionado anteriormente. Por último, o estudo chega ao seu fin coas conclusións obtidas.

2. Sector Funerario

O Sector Servizos é o máis importante, en termos de produción e emprego, nas economías europea e española, xerando nesta última o 66,7% do PIB e empregando ao 66,2% da man de obra total (Henche Cuesta, 2009).

Segundo afirman Sánchez Santos *et al.* (2008), os servizos funerarios constitúen un segmento dentro do sector servizos con unha serie de particularidades, pola súa natureza e polas características da súa contratación. Así, encádrano como un servizo de primeira necesidade, pois non é prescindible nunha situación de deceso, tanto por regulación pública como por motivos culturais.

2.1. Definicións

As funerarias son empresas nas que a súa actividade principal se basea en atender as necesidades asociadas coa morte do ser humano, no que respecta aos servizos de previsión, venda de ataúdes, traslado e arranxo de falecidos, velación, funeral, inhumación e cremación. Deste xeito, a prestación dos servizos funerarios iníciase coa recollida do corpo do falecido tras a contratación (Sánchez Santos *et al.*, 2008).

Porén, o Tribunal de Cuentas (2006) defende que dende a liberalización do servizo funerario en 1997 se pode diferenciar dentro do concepto de servizos mortuorios entre actividades funerarias, as cales define como aquelas que inclúen toda clase de servizos dende que se produce o falecemento dunha persoa ata o momento da súa inhumación ou cremación; e o propio servizo de inhumación ou cremación.

Tendo isto en conta, segundo refiren o Tribunal de Cuentas (2006) e Sánchez Santos *et al.* (2008), nas actividades fúnebres pódense distinguir tres tipos de funcións, cada unha con diferentes elementos:

Funcións principais. Información e apoio na tramitación administrativa preceptiva; prácticas hixiénicas no cadáver; subministro de féretros e urnas; colocación do defunto no ataúde e transporte ata o domicilio mortuario en vehículo autorizado.

Funcións de tanatorio. Tanatopraxia, tanatoestética e prácticas sanitarias obrigatorias; servizo de velorio; depósito de cadáveres; ou calquera actividade que requira o emprego de instalacións específicas.

Actividades complementarias. Organización de cerimonia segundo os usos e costumes sociais e relixiosos; aluguer de vehículos de acompañamento; publicación de necrolóxicas; xestións ante organizacións relixiosas; ou marmorería, entre outros.

Centrándonos no acto do velorio, incluído nas funcións de tanatorio, cabe destacar que Sánchez Santos *et al.* (2008) defenden que forma parte dunha longa tradición cultural, tendo unha finalidade social. Na tradición galega habituaba a levarse a cabo no propio domicilio do defunto. Porén, co paso dos anos, impúxose a súa realización en instalacións específicas ou tanatorios. Estes establecementos están comunmente asociados coas instalacións da propia funeraria, nas que se presentan os restantes servizos de tanatopraxia.

Así mesmo, os servizos de tanatoestética e tanatopraxia defínense como un conxunto de actuacións con fins primordialmente hixiénicos, tentando evitar a putrefacción e conservar o recordo do aspecto do defunto. A oferta comprende dende un simple lavado do cadáver ata tratamentos químicos e arranxos estéticos. Dentro deste conxunto, o embalsamamento é un dos procesos máis complexos. Cabe destacar que os servizos funerarios básicos satisfán, como xa se mencionou, unha necesidade elemental de carácter sanitario, influenciada polo contexto social e normativo; mentres que servizos como a tanatoestética, deixan de ser unha necesidade básica e convértense nunha forma de consumo suntuario (Sánchez Santos *et al.*, 2008).

2.2. Mercado

Marcos Fernández *et al.* (2005) definen a industria en xeral como o mercado de servizos mortuorios, no cal diferencian entre catro: servizos funerarios, servizos de tanatorio, servizos de cremación, e cemiterios. Deste xeito, existiría un mercado amplo de servizos funerarios e tres máis estreitos, ás veces mutuamente excluíntes, relacionados con prestacións específicas complementarias ao anterior.

Segundo o Tribunal de Cuentas (2006), as características da demanda do servizo inflúen no comportamento do mercado funerario español, pois o usuario individual ve condicionada a súa elección por mor de tres factores: o estado emocional, o tempo reducido e a falta de información, as cales serán explicadas no seguinte apartado.

Ademais, a participación no sector de compañías aseguradoras a través do seguro de decesos é outro factor determinante do comportamento do mercado, xa que implica que non sexan os familiares os que asuman o coste, senón que se realiza en función

das prestacións contratadas, limitándose eles en todo caso a abonadas de forma adicional para mellorar as condicións aseguradas (Tribunal de Cuentas, 2006).

Por outro lado, é importante destacar que o incorrecto funcionamento dun determinado mercado pode deberse a moitas circunstancias diferentes, mais a existencia de elevadas barreiras de entrada que convertan en inalcanzable a posición competitiva dos axentes xa posicionados, e as restricións á competencia que poden xerar desde esa posición privilexiada, son dous exemplos moi claros de erros no mercado (Marcos Fernández *et al.*, 2005).

Centrándonos en datos reais da comunidade autónoma de Galicia, Sánchez Santos *et al.* (2008) afirman que a cifra de falecementos anuais do 2007 se situou en torno aos trinta mil e, observando a evolución do número de falecementos dende o 1998 ata ese ano, pódese constatar unha certa estabilidade no tamaño do mercado, con un incremento anual relativamente reducido. Ditos datos pódense observar na Táboa 1. De acordo con isto, pódese expoñer que o crecemento acumulado dos falecementos foi de pouco máis dun seis por cento, taxa media anual de aproximadamente seis décimas.

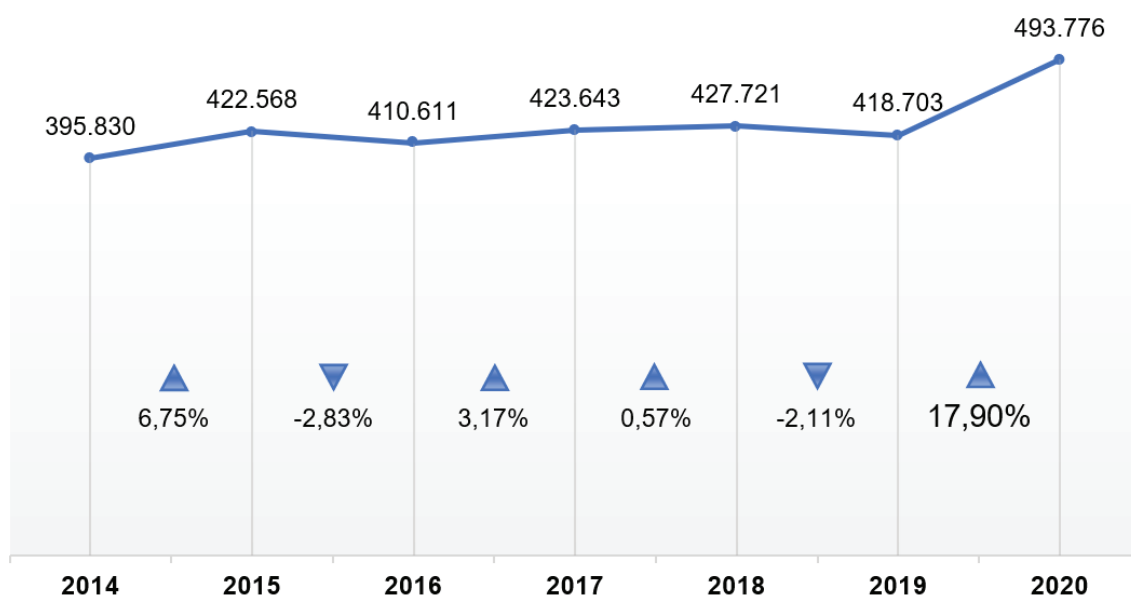
Táboa 1 Falecementos en Galicia: 1998-2007

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
A Coruña	10.740	11.384	11.028	10.926	10.818	11.665	11.292	11.463	11.403	11.750
Lugo	4.920	5.139	5.025	4.953	4.917	5.066	4.763	4.832	4.873	4.838
Ourense	4.546	4.625	4.545	4.444	4.447	4.699	4.403	4.682	4.671	4.670
Pontevedra	7.879	8.145	8.260	7.977	8.171	8.375	8.082	8.406	8.442	8.541
Galicia	28.085	29.293	28.858	28.300	28.353	29.805	28.540	29.383	29.389	29.799

Fonte: elaboración propia a partir de Sánchez Santos (2008).

Pola outra banda, segundo os datos actuais de Panasef (2021), en canto ás defuncións dos últimos anos en España mostradas na Ilustración 1, cabe destacar a cifra de 493.776 persoas falecidas no 2020, o que supón case un 18% máis que no 2019 e un 15% máis que no 2018. No caso de Galicia, como se observa na Táboa 2, o número de defuncións foi de 32.822 no 2020 fronte a 31.268 no 2019, sendo a segunda comunidade co incremento máis baixo (4,97%), despois de Canarias (4,19%), e demostrando a estabilidade do mercado mencionada anteriormente.

Ilustración 1 Evolución das defuncións en España



Fonte: elaboración propia a partir de Panasef (2021).

Táboa 2 Falecementos por Comunidade Autónoma

Comunidade	Falecementos 2019	Falecementos 2020	Incremento
Andalucía	70.505	78.160	10,86%
Aragón	13.620	16.680	22,47%
Asturias	12.893	14.550	12,85%
Baleares	7.995	8.562	7,09%
Canarias	15.756	16.416	4,19%
Cantabria	6.013	6.459	7,42%
Castela e León	28.719	36.177	25,97%
Castela-A Mancha	19.467	25.761	32,33%
Cataluña	64.547	79.685	23,45%
Comunidade Valencíá	44.016	48.600	10,41%
Estremadura	11.261	13.060	15,98%
Galicia	31.268	32.822	4,97%
Madrid	47.165	66.583	41,17%
Murcia	11.568	12.237	5,78%
Navarra	5.568	6.663	19,67%

Comunidade	Falecementos 2019	Falecementos 2020	Incremento
País Vasco	21.566	24.238	12,39%
A Ríoxa	3.147	3.699	17,54%
Ceuta	537	649	20,86%
Melilla	491	601	22,40%

Fonte: elaboración propia a partir de Panasef (2021).

No referente ás previsións en canto ás incineracións, no 2020 o 45,18% dos falecidos foron incinerados e o 54,82% inhumados, mantendo unha tendencia alcista. Cabe destacar que o 56% das incineracións tiveron lugar en capitais de provincia. Ademais disto, mencionar que as cerimoniais de carácter relixioso predominan fronte ás laicas, aumentando dende o ano anterior e mostrando uns porcentaxes dun 85% e un 15%. Por último, en canto ao emprego, cómpre engadir que o sector incrementou o número de traballadores en 536 e o porcentaxe de mulleres ata o 31%, fronte ao 69% masculino (Panasef, 2021).

2.3. Demanda e oferta

Segundo Sánchez Santos *et al.* (2008), a demanda directa do mercado da prestación de servizos funerarios constitúena os familiares dos falecidos.

O número de servizos funerarios anuais depende da taxa de mortalidade e, polo tanto, estamos a falar dun sector con unha demanda relativamente estable e constante en condicións normais, exceptuando situacións como a pandemia de COVID-19 (Panasef, 2021).

Dende o Ministerio de Economía y Hacienda e o Ministerio de Sanidad y Política Social (2010) expoñen que, dado que por imperativo legal é obrigatorio darlle destino final aos cadáveres antes dun prazo determinado, pódese falar dunha demanda forzosa e de primeira necesidade, o que denota unha escasa elasticidade con respecto ao prezo. A isto engádenselle as condicións especiais nas que se debe satisfacer a demanda, xa que a necesidade de compra prodúcese de forma inmediata e imprevista. Debido a iso, as posibilidades de comparación entre provedores alternativos redúcense por falta de tempo. Ademais, o proceso de contratación está condicionado por unha serie de circunstancias que limitan a competencia efectiva: o proceso de decisión por parte da familia lévase a cabo nun momento emotivo e influído por tradicións culturais e sociais, o que condiciona que na elección non primen os criterios económicos; e

habitualmente prefírese contratar un servizo integral a un único provedor. A decisión tómase sen información previa, tanto por falta de interese como de experiencia, polo que o poder de negociación das empresas e a adquisición de paquetes pechados con servizos non desexados, aumentan. É dicir, as circunstancias predispoñen a unha demanda inducida polo oferente.

Dito doutro modo, pese a ser coñecida a elevada contía do gasto que supón, é un aspecto que acostuma a quedar relegado a un segundo plano, debido ás circunstancias especialmente difíciles que rodean a decisión do consumidor, explican Sánchez Santos *et al.* (2008).

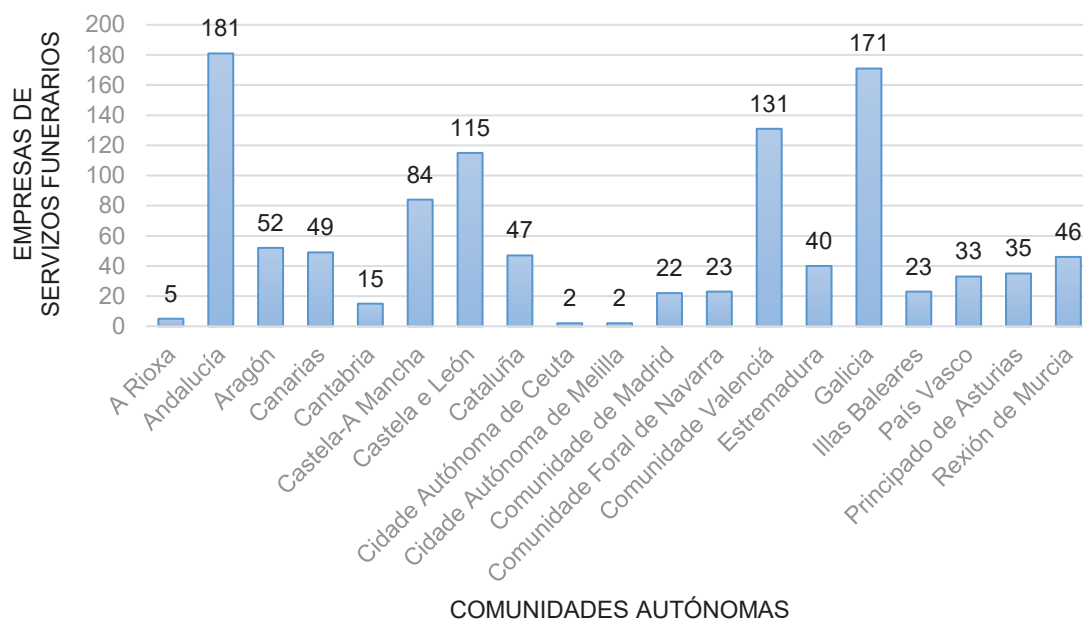
Así mesmo, outra das particularidades que define a demanda do mercado español é que, aproximadamente nun 50% dos casos, esta é mediada polas aseguradoras, polo que o servizo non se contrata directamente coa empresa funeraria (Ministerio de Economía y Hacienda e Ministerio de Sanidad y Política Social, 2010).

Por outro lado, en Galicia, na maior parte dos casos o consumidor só pode acudir a un provedor, debido tanto ás características do servizo como da comunidade autónoma, pois un porcentaxe significativo das funerarias atópanse nunha situación de monopolio de feito na localidade na que operan. Do mesmo xeito, as particularidades da demanda conducen a que os consumidores carezan de criterios obxectivos para discernir o tipo de servizos a elixir, a súa calidade e o seu custo (Sánchez Santos *et al.*, 2008).

No Tribunal de Cuentas (2006) concordan co anterior, alegando que nun alto porcentaxe de municipios existen situacións de oligopolio, incluso de monopolio de feito, sendo relativamente poucos nos que o mercado funciona nunha situación de competencia efectiva.

En canto ás empresas e ás infraestruturas, pódese afirmar que no ano 2020, en España, o número de tanatorios e velorios mantívose ao redor das 2.525 instalacións e contáronse 487 fornos crematorios, 23 máis que o ano anterior. Ademais, existen un total de 17.682 cemiterios, cifra que non variou con respecto ao 2019; e un total de 1076 empresas de servizos funerarios, das cales 171 son galegas, colocándose a comunidade no segundo posto, precedida unicamente por Andalucía, como se observa na Ilustración 2 (Panasef, 2021).

Ilustración 2 Censo Nacional de Empresas de Servizos Funerarios



Fonte: elaboración propia a partir de Panasef (2021).

Pola outra banda, dende o Ministerio de Economía y Hacienda e o Ministerio de Sanidad y Política Social (2010) afirman que, segundo os datos do INE do 2007, os servizos funerarios son prestados por unhas 1.600 empresas, sendo a maior parte pequenas, medianas e de carácter familiar, operando en áreas xeográficas limitadas. Ditos negocios habitúan a ter un radio de actuación provincial e concreto, polo que existe un alto grado de concentración da oferta. Así mesmo, en España, no 49,3% dos concellos analizados existen menos de dous operadores por cada 100.000 habitantes e, no 21%, monopolio de feito.

2.4. Facturación

Como ben se explica no Tribunal de Cuentas (2006), o desembolso total asociado ao falecemento dunha persoa é o resultado de diversos prezos: os propios dos servizos funerarios; os servizos de enterramento, dentro dos cales se diferencia entre preparación da unidade de enterramento con colocación do féretro e cerrado, a taxa pola cesión temporal da unidade de enterramento, e a taxa pola incineración; a ornamentación do nicho ou sepultura; e as taxas anuais de mantemento, renovacións das unidades de enterramento ou redución de restos e traslado ao osario. Das tarifas por cesión de unidades de enterramento pódese afirmar que, segundo o análise

realizado no 2004 de diferentes cemiterios de España, non existe homoxeneidade nin no prezo nin no prazo mínimo de tempo das primeiras cesións.

Por outro lado, Panasef (2021) descompón o prezo final dun servizo funerario en porcentaxes, de xeito que un 55,2% corresponde ao valor dos servizos funerarios en sentido estrito; un 10,3% dos servizos complementarios (certificados, taxas, igrexa, coroas, lápidas, necrolóxicas, etc.); un 19,4% os costes do destino final (inhumación ou incineración); e un 15% por impostos indirectos.

Con un número de servizos en España de 493.776, o sector funerario facturou no 2020 sobre 1.700 millóns de euros, 135 millóns máis que o ano anterior, o que implica un 8,63% de incremento. Ademais, o dato de facturación supón un pouco máis do 0,15% do PIB, o cal ascende a un 0,38% se se inclúe a actividade das compañías de seguros relacionadas con decesos (Panasef, 2021).

Segundo din Sánchez Santos *et al.* (2008), non se dispón de cifras globais sobre a facturación do sector na comunidade de Galicia, mais tendo en conta o número de falecementos anuais e tomando como dato orientador un prezo medio do funeral de dous mil euros, esta industria no seu conxunto facturaría anualmente sobre sesenta millóns de euros. Porén, non se pode esquecer que, co paso dos anos, eses datos foron variando e os prezos incrementáronse.

No relativo á dimensión das empresas, pode afirmarse que o tamaño medio é reducido, tanto se se mide en termos de facturación como en número de empregados. Como é lóxico, as de maior dimensión están localizadas en contornas urbanas, onde a demanda é máis elevada. Ademais, dos máis de trescentos negocios existentes, só doce presentan unha facturación superior a un millón de euros. Tendo en conta isto e máis o número de traballadores, ponse de manifesto o reducido tamaño medio das entidades que prestan os seus servizos neste sector. Cabe destacar que nos municipios pequenos, especialmente os rurais, son case na súa totalidade de carácter familiar e con un máximo de un ou dous empregados. En adición, en gran parte deses casos as funerarias son a segunda actividade de quen está ao fronte (Sánchez Santos *et al.*, 2008).

Por último, mencionar o mercado floral funerario, pois pode chegar a constituír unha parte moi importante do presuposto total, afirman Sánchez Santos *et al.* (2008). Por este motivo, é crucial non deixalo relegado e telo en conta.

3. Empresa Familiar

Pese á carencia de cifras exactas por mor da escasa investigación deste modelo de organizacións, Casillas Bueno *et al.* (2005), Claver Cortés *et al.* (2008) e Tàpies (2011), entre outros autores, concordan en que a empresa familiar é a forma de propiedade máis estendida no tecido empresarial internacional. Así mesmo, afirman que a maioría das empresas privadas son familiares, polo que se confirma que son unha parte fundamental da economía.

3.1. Concepto

Definir o termo empresa familiar non é doado, pois existe moita controversia ao respecto. Neste tipo de entidades conflúen os compoñentes familia e empresa, polo que resulta de interese coñecer as relacións entre eles. Tendo isto en conta, Shanker e Astrachan (1996) propoñen tres niveis diferentes de definición: ampla, intermedia e restritiva. Considérase ampla cando o control das decisións estratéxicas recae sobre o fundador ou os descendentes e existe o desexo explícito de que ese control se manteña. É intermedia cando o fundador ou os descendentes controlan a empresa e tamén participan directamente na xestión. No caso da restritiva, só se considerarían aquelas empresas nas que ten ou tivo control e presenza activa na xestión máis dunha xeración.

Cada autor, dende o seu punto de vista, destaca as cuestións máis interesantes para o seu estudo, polo que existen diferentes interpretacións do concepto conforme ás dimensións consideradas. Na Táboa 3 figuran diferentes autores xunto ás dimensións que eles inclúen na súa definición.

Porén, Casillas Bueno *et al.* (2005) indican que os aspectos comúns que comparten a maioría das definicións son a propiedade ou o control sobre a empresa, o poder que a familia exerce sobre a compañía, e a intención de transferir a organización ás xeracións vindeiras.

Dito isto, cabe mencionar algunhas das definicións, como a elaborada por Fuentes Ramírez (2007, p.64) despois dun longo estudo, no que conclúe que a entidade é de carácter familiar se “polo menos dous membros da mesma familia teñen o control legal sobre a propiedade en grado suficiente como para controlar a empresa e participar de forma efectiva na administración e dirección da mesma, con obxectivos e fins

claramente empresariais”; ou a realizada por Corona e Téllez Roca (2011, p.795), que a definen como aquela na que “un grupo familiar está en condicións de designar ao máximo executivo e fixar a estratexia empresarial, co obxectivo de continuidade xeracional, baseado no desexo conxunto de fundadores e sucesores de manter o control da propiedade e a xestión na familia”.

Táboa 3 Definicións de Empresa Familiar

	DIMENSIÓNS	AUTORES
UNHA DIMENSIÓN	Propiedade	Donckels e Fröhlich (1991), Littunen e Hyrsky (2000)
	Dirección	Filbeck e Lee (2000)
	Implicación familiar	Chrisman <i>et al.</i> (2003), Dyer (2003)
	Desexo de continuidade	Daily e Thompson (1994)
DÚAS DIMENSIÓNS	Propiedade e dirección	Klein (2000), Tsang (2002), Smyrnios <i>et al.</i> (2003), Fernández y Nieto (2005)
	Propiedade e implicación familiar	Westhead <i>et al.</i> (2001)
	Propiedade e desexo de continuidade	Vallejo (2005)
	Dirección e implicación	Lyman <i>et al.</i> (1985)
	Dirección e desexo de continuidade	Ibrahim e Ellis (1994)
	Implicación familiar e desexo de continuidade	Tan e Fock (2001)
TRES DIMENSIÓNS	Propiedade, dirección e unha terceira dimensión	Hall <i>et al.</i> (2001), Cadieux <i>et al.</i> (2002), Sirmon e Hitt (2003), Zahra <i>et al.</i> (2004)
	Implicación, desexo de continuidade e unha terceira	Sharma <i>et al.</i> (1997), Chua <i>et al.</i> (1999)
CATRO DIMENSIÓNS	Propiedade, dirección, implicación familiar e desexo de continuidade	Litz (1995), Gómez-Betancourt (2004)

Fonte: elaboración propia a partir de Santos Martos (2015).

Por outro lado, segundo expón Tàpies (2011), no ano 2009 a asociación European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF) propuxo unha definición que resultou moi apoiada, na que se defende que, independentemente do seu tamaño, unha compañía é considerada como empresa familiar se cumpre os seguintes catro requisitos: ao fundador da compañía, ás persoas que a adquiriran ou aos familiares destes pertencenlles a maioría das accións con dereito a voto, sendo este dereito do 25% como mínimo, conferido polo seu porcentaxe de capital social. Ademais, a posesión da maioría desas accións pode ser por vía directa ou indirecta e, por último, no goberno e administración da empresa deberá estar implicado, polo menos, un representante familiar.

3.2. Clasificación

Definido o concepto, e como reflexa Tàpies (2011), preséntase a cuestión da carencia de homoxeneidade, pois as características das compañías incluídas dentro do termo son moi diversas. Por este motivo, decídese realizar clasificacións atendendo a varios criterios, dentro das cales destacan dúas:

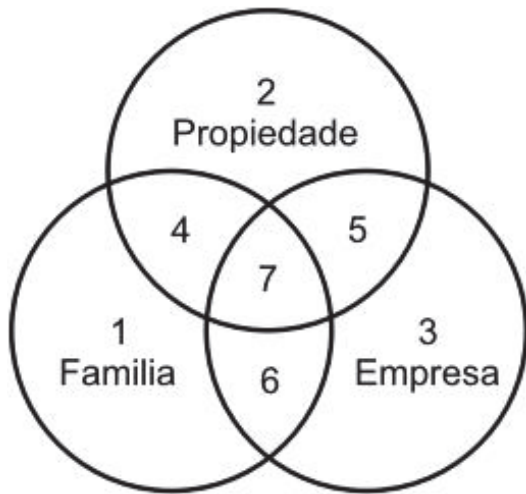
Por un lado, o establecemento de escalas que marcan o grado de implicación da familia, nas que se distingue a F-PEC scale, creada e explicada por Astrachan *et al.* (2002). Contén tres subescalas: poder, experiencia e cultura. O primeiro denota a influencia da familia na propiedade, xestión e goberno da empresa. O segundo mide a implicación a través do número de membros e das xeracións con participación activa. Por último, a cultura mide o compromiso da familia coa empresa e a súa implicación nos valores da mesma.

Por outro lado, o desenvolvemento de tipoloxías, no que Sharma (2002) diferencia setenta e dúas categorías de empresa familiar segundo o grado de implicación nos ámbitos de propiedade, goberno e xestión.

No referente á descrición da dinámica deste tipo de entidades, existen diferentes propostas, mais dúas delas son especialmente coñecidas: o Modelo dos Tres Círculos de Tagiuri e Davis (1996) e o Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick *et al.* (1997).

No caso do primeiro, o Modelo dos Tres Círculos disgrega o sistema Empresa Familiar en subsistemas independentes, mais sobrepostos: empresa, familia e propiedade, como se mostra na Ilustración 3. Deste xeito, recolle todas as posibles relacións.

Ilustración 3 Modelo dos Tres Círculos



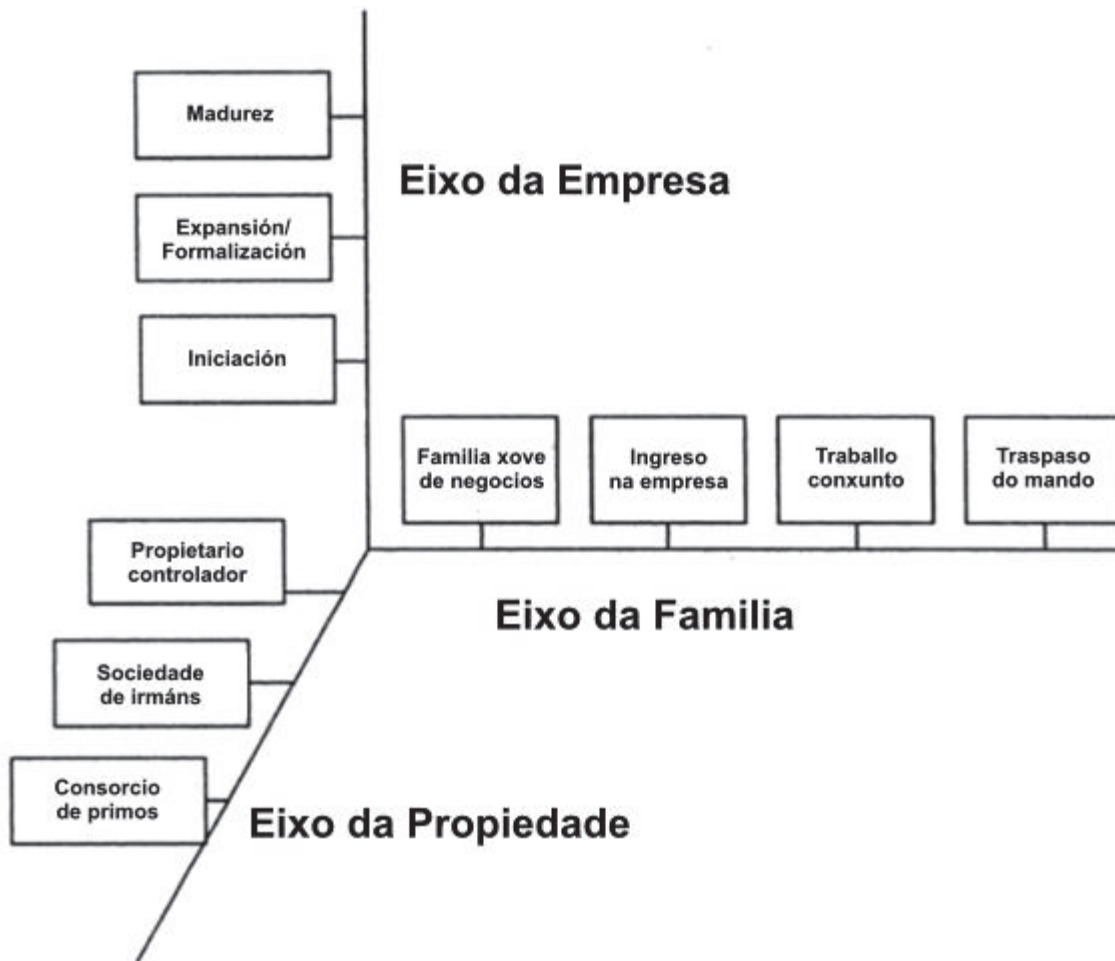
Fonte: Elaboración propia a partir de Tagiuri e Davis (1996).

Como expoñen Jaimes Bolívar e Albornoz-Arias (2021) e Ronquillo Horsten (2006), entre outros autores, os membros da familia situaríanse no primeiro círculo, os propietarios no segundo, e todo aquel que desenvolva algún labor na empresa no terceiro. A partir deste momento os subsistemas comezan a confluír, de xeito que no cuarto a interacción dáse entre familia e propiedade (familiares con propiedade ou participacións), no quinto entre propiedade e empresa (propietarios que non pertencen ao vínculo familiar pero levan a cabo labores na organización), no sexto entre familia e empresa (forman parte do vínculo familiar e exercen labores na entidade) e, por último, no sétimo subsistema converxen os tres (propietarios con lazos familiares que desenvolven algunha actividade laboral). Isto aporta unha idea do complexa que pode resultar a administración das empresas familiares, debido ao gran número de factores involucrados.

En definitiva, os atributos que posúen estas entidades derivan do solapamento destas tres áreas e das súas interaccións, de xeito que as relacións nunha delas pode influír nas das demais. Cabe destacar que este método é unha ferramenta de gran utilidade para comprender a fonte dos conflitos interpersoais, as prioridades e os límites das empresas familiares. Todo tipo de situación pode ser entendida desde diversos puntos de vista en función do lugar que ocupe a persoa no modelo (Claver Cortés, 2008).

A continuación, Gersick *et al.* (1997) transformaron o devandito modelo nun modelo evolutivo, no cal cada un dos subsistemas se despraza a través dunha secuencia de etapas ao longo do tempo, como se observa na Ilustración 4.

Ilustración 4 Modelo Evolutivo Tridimensional



Fonte: Gersick *et al.* (1997).

Nesta liña, a propiedade da empresa móvese dende unha fase dun dono controlador, ata outra de sociedade de irmáns e, por último, a un consorcio de primos. Do mesmo xeito, a empresa desprázase dende unha etapa de arranque ou start up ata unha de madurez, pasando pola formalización. No caso da familia, tamén evoluciona ao longo do tempo, comezando cun ou ambos proxenitores traballando na entidade, na que logo ingresan os fillos baixo a dirección dos pais para, máis tarde, traballar todos en conxunto, rematando coa sucesión interxeracional. Ao especificar estas etapas, mellora o entendemento das empresas familiares (García Aráoz *et al.*, 2021).

3.3. Vantaxes e desvantaxes

As empresas familiares constan de varias características que as diferencian do resto de organizacións. Algunhas desas particularidades son consideradas coma vantaxes, mais outras moitas tradúcense en inconvenientes. A continuación

presentaranse as máis destacables segundo Leach e Bogod (2006) e Ronquillo Horsten (2006).

3.3.1. Vantaxes

Compromiso. A creación dunha entidade empresarial dende cero é unha experiencia que se traduce en dedicación e compromiso, podendo chegar a sentir que o negocio é a túa vida. Isto pode estenderse aos demais familiares, quen son parte do éxito da organización e comparten unha responsabilidade familiar común. Este entusiasmo desenvolve un compromiso adicional e acrecenta a lealdade.

Coñecemento. Frecuentemente contan con un estilo propio, unha técnica especial ou un *know how* comercial do que carece a competencia. Son coñecementos prácticos que se coidan dentro do seo familiar. Ademais, os fillos xa chegan con plena sabedoría das características, as relacións e o manexo específico do negocio.

Flexibilidade. En traballo, tempo e diñeiro. A empresa obriga a investir todo o tempo e traballo necesarios e a retirar o diñeiro cando se pode. A flexibilidade maniféstase, por exemplo, cando as cargas de traballo requiren que se agregue tempo, o que permite unha capacidade de adaptación aos cambios no ambiente interno e externo. No referente ao manexo do diñeiro, os ingresos non son fixos e constantes, polo que a familia é coidadosa, tratando así de preservar a estabilidade financeira e a viabilidade futura.

Programación a longo prazo. Polo xeral, son máis eficientes para a programación a longo prazo, pois habitúan a contar con obxectivos de permanencia no mercado para os próximos dez a quince anos. O emprendedor pretende que o seu negocio dure o suficiente para poder atender as necesidades da súa familia ao longo do ciclo vital.

Cultura familiar estable. As relacións dentro da empresa contan con un prolongado período para desenvolverse e estabilizarse, ao igual que os sistemas de traballo e as normas éticas de comportamento. Porén, hai que ter coidado porque un manexo demasiado estable pode converterse nun sistema cerrado, como cando se argumenta que algo non vai a cambiar porque sempre se fixo dese xeito.

Rapidez na toma de decisións. Neste tipo de entidades as responsabilidades habitúan a estar claramente definidas, polo que o proceso de toma de decisións céntrase nunhas poucas persoas clave. Este feito pode axudar a que as decisións flúan máis rápido, xa sexa positivamente ou negativamente.

Confianza e orgullo. O compromiso e a cultura estable danse porque a empresa familiar conta con estruturas sólidas e fiables, o que é percibido no mercado. Moitos clientes e provedores prefiren elixir a alguén a quen coñecen ben e lles transmite un grado de seguridade alto. O concepto de orgullo, así mesmo, está estreitamente ligado ao de confianza, pois os xerentes deste tipo de organizacións adoitan estar moi orgullosos delas.

3.3.2.Desvantaxes

Rixidez. Os patróns de conduta moi arraigados poden limitar as accións de cambio que o mercado precisa, polo que dificultan o futuro próspero da entidade. É habitual evitar o cambio durante moito tempo, pois este trae consigo un período de desorganización e riscos polo que non é agradable pasar.

Desafíos comerciais. Poden clasificarse en tres categorías: modernización das técnicas obsoletas, xestión das transicións e incrementos de capital.

Frecuentemente os métodos empregados son un produto histórico. As prácticas poden volverse obsoletas se non se presta atención aos cambios na demanda, por moi sutís que sexan. No caso das transicións, o herdeiro pode considerar que a operación debe cambiar para ser funcional, o que pode traer consigo conflitos que afecten tanto á dinámica familiar como á funcionalidade do negocio.

Sucesión. O paso dunha xeración a outra e, polo tanto, o cambio de liderado, é un proceso que se atravesará con dificultade. As decisións deben tomarse tendo en conta a competencia do persoal para asumir as responsabilidades, mais é complicado cando existe parentesco de por medio, pois dáse por feito que son os descendentes familiares os que deben continuar co control do negocio. A sucesión representa unha transición moi importante e o futuro da empresa depende do éxito da negociación neste factor, motivo polo que tantas van a pique.

Conflitos emocionais. No ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionais, prevalecen a protección e a lealdade, mentres que na esfera empresarial, sustentada na tarefa, rexen o rendemento e os resultados. A empresa familiar é unha fusión de ambas, polo que os patróns de conduta, de base emocional e manifestados no contexto comercial, poden ser profundamente irracionais e inadecuados.

Liderado e lexitimidade. Un problema latente é o exercicio do liderado ou a súa ausencia, cando ninguén da familia está preparado ou facultado para facerse cargo do negocio chegado o momento do traspaso xeracional. Transmitir e asumir o liderado é

unha gran responsabilidade, tanto para o representante da nova xeración como para o da anterior.

3.4. Ciclo de vida e sucesión

Poucas empresas familiares lograron sobrevivir ó seu fundador. Os resultados das investigacións realizadas indican que un 70% non pasan á segunda xeración e que, do 30% que o consegue, só un 15% continúan activas na terceira (Arbulú Celi, 2021; Gallo, 1998). Tendo en conta o anterior, Jaimes Bolívar e Albornoz-Arias (2021) sinalan que o ciclo de vida deste tipo de entidades se limita en gran medida á transición da primeira xeración. Este problema débese, polo xeral, a aspectos relacionados con unha mala sucesión, como a falta dun herdeiro competente.

Cabe sinalar que a sucesión involucra todas as accións que a organización debe desenvolver, e nas cales se ve implicada, para levar a cabo o proceso de entrega ou transferencia da propiedade ao novo sucesor a cargo (Jaimes Bolívar e Albornoz-Arias, 2021).

Corona (2021) apunta que, empregando como base analítica a xa mencionada teoría dos tres círculos, e tendo en conta que o traballo de formación dos futuros herdeiros debe afectar ás tres áreas, o obxectivo é que a nova xeración sexa capaz de actuar nun ou noutro ámbito segundo as necesidades do momento.

Algúns estudos identificaron este como o segundo maior problema ao que se enfronta unha empresa familiar, despois dos xerados polo seu funcionamento, entre os cales se atopan cuestións familiares, cambios de obxectivos, intereses ou motivacións, entre outros, dunha xeración a outra. Sen dúbida, os contratemplos causados pola sucesión son unha das preocupacións principais nos negocios de familia, pois é unha situación á que se verán enfrontadas todas as organizacións sen excepción. Por este motivo, debe comprenderse como un proceso que ten que ser planificado e comunicado, considerándose non só como un traspaso da propiedade ou dos cargos, senón tamén do liderado, polo que require dun desenvolvemento previo ao retiro voluntario ou forzoso do predecesor, con un mínimo de tres anos de antelación, apuntan Jaimes Bolívar e Albornoz-Arias (2021).

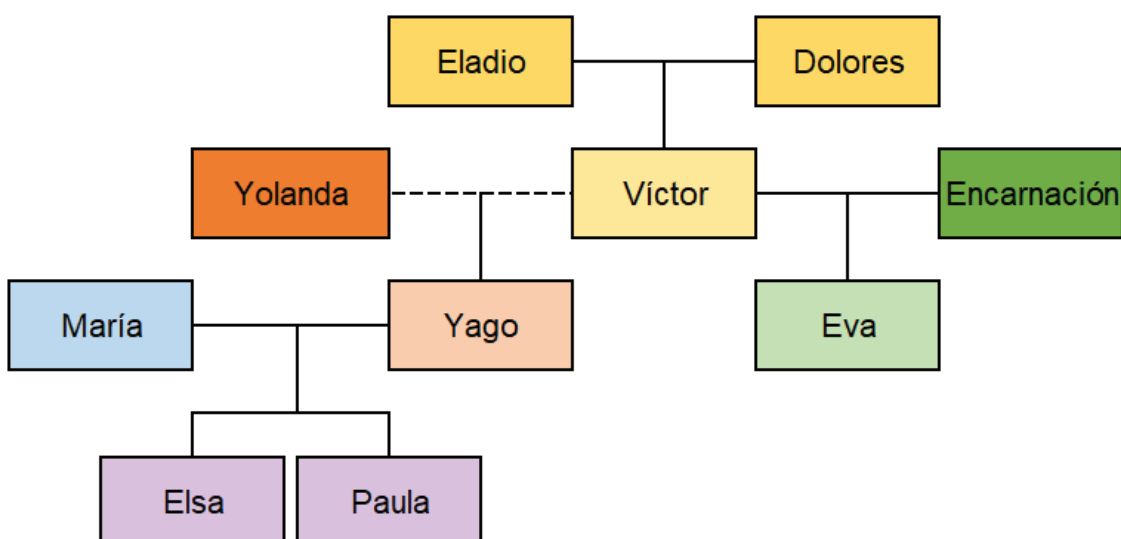
4. Funerarias Mariña, S.L.

Esta pequena compañía, coma todas as empresas familiares, mestura o ámbito familiar co empresarial. Por este motivo, resulta verdadeiramente importante comezar con unha presentación da familia involucrada, previo ás características da organización.

4.1. Familia

Eladio Pernas Vivero (1933), fundador da empresa funeraria, está casado en réxime de gananciais con M^a Dolores Vizoso Sixto (1937). Ambos os dous, nados no concello do Valadouro, decidiron mudarse de novos a Burela, buscando proxectos de emprendemento. No ano 1960 naceu o seu descendente, Víctor Pernas Vizoso. Criouse en dita localidade, casou aos 26 anos con M^a Yolanda Álvarez en réxime de gananciais e, pasados uns meses, naceu o seu fillo Yago Pernas Álvarez (1986). Oito anos despois, no 1994, decidiron separarse e, pasado un ano, Víctor coñeceu á súa actual muller, M^a Encarnación Fernández Díaz, coa que casou no 1997, tamén en réxime de gananciais. Ao ano seguinte, naceu Eva Pernas Fernández, única filla deste matrimonio. Por outro lado, Yago vive coa súa moza, María Otero, coa cal ten dúas fillas de catro e oito anos. O árbore xenealóxico da Ilustración 5 evidencia estes parentescos.

Ilustración 5 Árbore Xenealóxica



Fonte: Elaboración propia.

Cabe destacar a excelente relación entre todos os membros familiares mencionados, non existindo friccións entre os integrantes.

En canto aos estudos, Eladio non conta con ningún título que acredite os seus coñecementos. Víctor só estudou a Educación Secundaria Obrigatoria, mais anos despois obtivo o título de Técnico en Emerxencias Sanitarias e, hai pouco, tamén se certificou como tanatopractor. M^a Encarnación, pola súa banda, realizou un ciclo formativo de auxiliar de clínica e un de grado superior de delineación. Yago, de igual xeito que seu pai, estudou ata rematar a ESO e posteriormente obtivo o mesmo título de TES. María estudou o grado de enfermería e Eva, por último, é graduada en Logopedia, ten un mestrado en Administración e Dirección de Empresas e está formándose para obter o título de tanatopractora.

4.2. Denominación, domicilio e obxecto

A empresa Funerarias Mariña, S.L., con domicilio social en Calle Iglesia, nº4, Burela (Lugo), ten por obxecto as actividades propias de funeraria e florería, tales como as necesidades asociadas coa morte do ser humano; a xestión administrativa dos trámites legais; a venda do féretro e da urna; a recollida, traslado e acondicionamento do defunto; a realización de prácticas de tanatopraxia; a velación; o funeral; a inhumación e cremación; e a realización de arranxos florais e venda de flor, entre outras actividades.

4.3. Forma Xurídica

Coa denominación de Funerarias Mariña, S.L., constitúese unha Sociedade de responsabilidade Limitada, de duración indefinida, que se rexe polos Estatutos de dita empresa e polos preceptos da Lei de Sociedades de Responsabilidade Limitada, de 2/95 de 23 de Marzo, e de máis disposicións vixentes na materia.

4.4. Socios e Capital Social

A sociedade está formada por dous cónxuxes, Víctor Pernas Vizoso e M^a Encarnación Fernández Díaz, con un Capital Social inicial de 6.000€ dividido a partes iguais en seis mil participacións sociais de un euro de valor nominal cada unha delas, iguais, acumulables e indivisibles, numeradas correlativamente do un ao seis mil, ambos incluídos.

En canto á designación do administrador, a sociedade está rexida e administrada por dous administradores solidarios, designados polos socios fundadores.

4.5. Recursos

Toda compañía consta de diferentes recursos, como os materiais, os humanos, os tecnolóxicos e os financeiros.

4.5.1. Recursos materiais

Os recursos materiais máis destacables son as infraestruturas. A empresa conta co Tanatorio Virxe do Carme, unha oficina e a florería Rosavel Flor en Burela, e co Tanatorio Crematorio Funerarias Mariña en San Ciprián, onde tamén dispón dunha pequena oficina.

En canto aos vehículos, presentan un furgón de recollidas, un furgón para a florería, un coche para actividades como a colocación de necrolóxicas e cinco fúnebres.

Para o ámbito funerario, tamén contan con féretros e urnas, entre outros. Por último, obxectos e ferramentas precisas para a realización das actividades, mobiliario necesario para a comodidade dos clientes e subministracións básicas.

4.5.2. Recursos humanos

Esta empresa conta con cinco traballadores. Por un lado, M^a Encarnación encárgase principalmente da administración e xestión empresarial, mais tamén realiza actividades funerarias e na florería cando é preciso. Víctor, porén, só se dedica á funeraria, do mesmo xeito que un dos tres empregados contratados. Pola outra banda, unha das empregadas só atende ás actividades relacionadas coa florería e, por último, a quinta traballadora axuda en ambas as dúas ramas da empresa.

4.5.3. Recursos tecnolóxicos

Existen dúas páxinas web da empresa, unha que engloba todas as actividades e outra só para a florería, mais esta última non está actualizada. Ademais, tamén conta con perfiles en diversas redes sociais, como Facebook, Instagram, WhatsApp ou Google Business. Diferentes programas informáticos, internet, teléfonos, ordenadores ou monitores para proxectar as necrolóxicas son, entre outros, gran parte dos recursos tecnolóxicos dos que dispón Funerarias Mariña, S.L.

4.5.4. Recursos financeiros

No ano 2009, momento no que a empresa se constitúe como a sociedade limitada que é actualmente, os socios fixeron un aporte de capital dun total de seis mil euros. Nin nese momento nin nos anos próximos se solicitou ningún préstamo a nome da empresa. Así mesmo, tampouco se acudiu a ningún fondo. O capital foi integramente aportado polos socios.

4.6. Historia da empresa

Un punto importante é a evolución da empresa dende os seus comezos ata o momento actual, a forma na que foi avanzando e os motivos que o provocaron.

4.6.1. Creación

No ano 1960, Eladio Pernas Vivero decidiu fundar en Burela a empresa con Razón Social Eladio Pernas Vivero e nome comercial Servicios Funerarios A Mariña Lucense. A actividade empresarial por aquel entón comprendía pouco máis que a venda de féretros e a realización de funerais, cargando o ataúde a ombros da casa ata a Igrexa e trasladándoo posteriormente ao cemiterio.

As Funerarias máis próximas atopábanse en Foz e en Viveiro, polo que o mercado ao que estaban dirixidos os servizos era o concello de Cervo na súa totalidade, dentro do cal se atopou a localidade de Burela ata 1994, momento no que se separou e se constituíu como concello. Porén, no ano 1965 aproximadamente, outro empresario comezou a dedicarse á mesma actividade na parroquia de Cervo, polo que a clientela comezou a dividirse segundo a proximidade.

Anos máis tarde, no 1986, a empresa deu un gran cambio. Inaugurouse o Hospital da Costa de Burela, convertendo a localidade na capital sanitaria do norte de Lugo. Nese momento, os clientes aumentaron considerablemente, xa que era Eladio quen se encargaba do traslado de todos os defuntos do hospital. Ademais, empezou a preparar el mesmo aos falecidos, pois antigamente os familiares xa os tiñan vestidos cando chegaba o funerario, mais no hospital non realizaban dito traballo. Tamén comezou a empregar para os enterros un vehículo que lle prestaba un compañeiro e pactou unha colaboración con outro funerario do Vicedo, ampliando así o mercado. Foi un ano no que a empresa se expandiu considerablemente.

No 1989 deixou de cooperar co compañeiro do Vicedo e decidiu mercar o seu propio coche fúnebre e tamén a Funeraria de Cervo, perdendo así a clientela da primeira zona, a cal estaba máis afastada, e recuperando todo o mercado do seu concello.

4.6.2. Sucesión

A actividade empresarial continuou sen novidade durante nove anos máis. En 1998 comprou o seu segundo vehículo funerario, o cal estreou o seu fillo Víctor Pernas Vizoso, pois foi nese momento cando se produciu o relevo xeracional mediante factura de venta, mantendo o mesmo nome comercial e mudando a Razón Social a Víctor Pernas Vizoso. Dado que contraera matrimonio en réxime de gananciais facía menos dun ano, a Funeraria pasou tanto ás súas mans como ás da súa muller, M^a Encarnación Fernández Díaz. Xuntos introduciron novidades na empresa, como a implantación de técnicas de tanatopraxia e, no ano 2000, construíron o tanatorio de Burela, Tanatorio Virxe do Carme.

4.6.3. Servicios Funerarios Asociados A Mariña Lucense, S.L.

No ano 2003, os dous cónxuxes decidiron crear unha sociedade con un matrimonio de funerarios de Xove. Así naceu Servicios Funerarios Asociados A Mariña Lucense, S.L., onde Víctor e M^a Encarnación contaban con un trinta por cento cada un, sendo o corenta por cento restante dos seus socios. Nese momento o seu mercado aumentou, incluíndo os concellos de Burela, Cervo e Xove.

Porén, dita sociedade só durou cinco anos, pois disgregouse no 2008, volvendo á razón social e nome comercial anteriores. Como é lóxico, con esta separación perdeuse o mercado de Xove.

4.6.4. Funerarias Mariña, S.L.

Coa intención de ampliar o negocio, renovaron unha florería e comezaron a traballala, brindando así o servizo floral para a funeraria. O 16 de marzo de 2009 naceu a sociedade Funerarias Mariña, S.L., fundada para poder exercer a actividade tanto de funeraria como de florería, a cal se mantén actualmente.

No ano 2015 houbo un aumento da competencia. Un novo funerario abriu un tanatorio en Sargadelos, unha parroquia de Cervo. Para contrarrestar este feito e non perder o mercado de dito concello, o matrimonio decidiu construír o Tanatorio Crematorio Funerarias Mariña, situado en San Ciprián, outro dos pobos de Cervo. A decisión foi a correcta, pois non chegaron a apreciar o impacto do competidor. Ademais,

serviu como empuxón para seguir coa ampliación de servizos, pois comezaron con todo o proceso requirido para poder iniciar a actividade do crematorio, o cal se inaugurou no ano 2016.

Desde ese intre ata agora, a empresa non tivo variacións. Porén, os socios actuais teñen sesenta e dous anos e pronto dará lugar un novo relevo xeracional, ante o cal xorden moitas dúbidas.

5. Mapa de Riscos

Na Táboa 4 recóllense, de maneira resumida e ordenados por gravidade e probabilidade de ocorrencia, os riscos detectados para a empresa Funerarias Mariña, S.L., os cales serán explicados con detalle máis adiante.

Táboa 4 Mapa de Riscos

FACTOR DE RISCO	CARENCIA DETECTADA	MEDIDA CORRECTORA
Toma de decisións	Ausencia dun órgano de goberno familiar encargado de tomar as decisións	Crear un Consello Familiar e realizar Asembleas Familiares
Reparto de tarefas	Falta de especificidade das tarefas das que é responsable cada socio	Decidir no Consello Familiar o cargo e funcións dos socios e precisalo no contrato
Elección de sucesor	Non está contemplado quen serán os sucesores nin os seus porcentaxes sobre a empresa	Incorporación de medidas sucesorias no Protocolo Familiar
Conflitos familiares	Inexistencia de pautas a seguir se se crea algún conflito	Empregar o Consello de Familia como foro de discusión e xestión de conflitos

FACTOR DE RISCO	CARENCIA DETECTADA	MEDIDA CORRECTORA
Retribucións	Falta de xestión da política de retribución	Fixar un plan claro de retribución dos socios
Resistencia á sucesión	Posibilidade de resistencia dos actuais socios ao cambio xeracional	Incorporación de medidas sucesorias no Protocolo Familiar
Capacitación	Escasa práctica e formación dos sucesores nesa rama	Establecer unha cláusula que obrigue a traballar no sector previamente á contratación
Incorporación de familiares	Persoal pouco preparado debido á incorporación de familiares	Estipular titulacións ou formacións obrigatorias para todos os socios
Réxime matrimonial e cónxuxes	Ausencia de normas sobre os réximes matrimoniais para os novos socios e posibilidade de cónxuxes como empregados	Establecer unha cláusula que imponha o réxime matrimonial de separación de bens e se os cónxuxes poden involucrarse
Transmisión da propiedade	Posibilidade de venda da empresa polas novas xeracións	Limitacións na venda ou cesións das participacións sociais da familia

Fonte: elaboración propia.

Toma de decisións. No momento do cambio xeracional, os novos socios da empresa serán os irmáns Yago e Eva. Ambos teñen boa relación, mais as súas personalidades son bastante distintas, polo que resultará moi probable que haxa abundantes discordancias de opinión entre eles para tomar as decisións empresariais. As súas proxeccións de futuro son diferentes e por este motivo resulta tan importante a existencia de organismos de goberno.

Reparto de tarefas. Como se van a repartir o traballo entre os dous socios é tamén unha cuestión a estudar. Cabe recordar que a formación de Yago non ten relación co sector funerario nin administrativo, mentres que Eva ten titulacións en ambos. Porén,

carece de práctica nos dous ámbitos, ao contrario que seu irmán, quen leva traballando dende os dezaseis anos e é un emprendedor nato. Así mesmo, Yago conta con outros negocios e outros traballos, polo que disporá de menos tempo que súa irmá, quen ten pensado dedicarse unicamente á funeraria.

Elección de sucesor. Tendo en conta que cada un dos socios actuais conta con un cincuenta por cento da empresa, e dadas as circunstancias familiares, cabe imaxinar que Eva herdará un setenta e cinco por cento do negocio e seu irmán un vinte e cinco. Isto débese a que Yago só é fillo de Víctor, polo que o cincuenta por cento de Encarna sería íntegro para a súa filla e o cincuenta por cento de Víctor tería que repartirse entre ambos sucesores, sumando así os porcentaxes mencionados anteriormente. Porén, os socios actuais teñen dúbidas sobre este reparto. Queren tomar unha boa decisión, mais non están seguros de cal é a mellor opción.

Conflitos familiares. Nalgúns casos, os roces empresariais acaban chegando ao persoal e, cando hai relacións familiares de por medio, é especialmente perigoso. É de vital importancia buscar unha solución para ditos conflitos, pois de non ser así poden romperse os lazos afectivos e crearse serios problemas a nivel fraternal.

Retribucións. Neste tipo de organizacións é habitual comezar a traballar axudando á familia e carecer dun soldo fixo. Isto vaise deixando pasar e pode acabar xerando problemas. É indispensable que ambos os dous socios conten con un plan de retribución pactado e fixado entre todos.

Resistencia á sucesión. Outro contratempo común é a resistencia dos fundadores para abandonar o negocio, habitualmente por medo aos cambios, a que a empresa non funcione, ou incluso á xubilación. Para moitos é toda a súa vida, polo que loitaron, polo que poden chegar a sentir que están perdendo a súa identidade. Así mesmo, noutros casos o motivo radica na incapacidade para escoller sucesores ou para elaborar un plan sucesorio.

Capacitación. Por un lado, pese a que Yago posúe práctica como empresario noutros sectores, non ten ningún tipo de formación no funerario. Pola contra, Eva ten formación no sector, mais carece de práctica. Ningún dos casos é o ideal, xa que ambos deberían ter formación e ter práctica antes de ser os máximos responsables da empresa.

Incorporación de familiares. A entidade é pequena, conta só con cinco empregados, dos cales dous son socios. Por este motivo, é importante que os novos

socios contén con formación e titulacións no sector, para non correr un risco de desprofesionalización coa incorporación destes.

Réxime matrimonial e cónxuxes. Os cónxuxes poden causar contratempos innecesarios á hora dun divorcio se están relacionados coa empresa, tanto como traballadores como de socios. Por ese motivo, a obriga de casarse ou estar casado en réxime de separación de bens é unha boa solución, ao igual que esclarecer se poden ou non traballar no negocio familiar.

Transmisión da propiedade. Pese a que Eva e Yago non teñen en mente vender a Funeraria neste momento, porque valoran enormemente o esforzo que os membros da súa familia realizaron para creala da nada e facerlle crecer pouco a pouco, non se sabe que pode depararlles o futuro ou se a seguinte xeración se sentirá parte desa cultura empresarial, con ese característico apego dos negocios familiares.

6. Protocolo Familiar

Segundo apuntan Gimeno *et al.* (2009), os primeiros protocolos empresariais dos que se ten constancia datan de finais do século XIX, realizados por grandes familias xaponesas. Ademais, mencionan que España é o país onde máis se popularizou este instrumento de xestión. Porén, Pérez-Fadón Martínez (2008) afirma que os acordos deste tipo se crearon nos Estados Unidos, mais os aspectos que trataban relacionábanse fundamentalmente coa familia, estendéndose a continuación a Europa, onde se facía maior fincapé nos asuntos empresariais.

Corona e Téllez Roca (2011, p.808) definen o Protocolo Familiar como “un proceso de comunicación intrafamiliar en virtude do cal unha familia empresaria establece por consenso as regras que deben rexer, no sucesivo, as relacións familia-empresa”. Así mesmo, afirman que persegue un obxectivo triplo: fomentar a cohesión e o compromiso co proxecto empresarial; favorecer a continuidade, viabilidade e gobernabilidade mediante unha planificación que axude a superar o relevo xeracional; e preservar o patrimonio e transmitir o legado. Casillas Bueno *et al.* (2005) apuntan que o obxectivo fundamental é garantir a continuidade da empresa en mans da familia propietaria.

Sánchez-Crespo Casanova (2009) reflexiona sobre o incumprimento das obrigacións incluídas no protocolo, defendendo que non debería importar o forte que sexa o réxime legal nin as penalizacións contempladas nel, xa que o seu cumprimento non debe derivar da presión ou coacción legal, senón do convencemento dos seus asinantes da necesidade de cumprir o seu contido en beneficio da continuidade da empresa e da propia familia. Dito isto, queda claro que a importancia reside no proceso levado a cabo para a elaboración do documento, e non neste en si mesmo.

Finalmente, tendo en conta os riscos de Funerarias Mariña, S.L., elaborouse o seguinte protocolo familiar, específico para as necesidades deste negocio e desta familia en concreto.

6.1. Protocolo Familiar Funerarias Mariña, S.L.

INTERVEÑEN

Don Víctor Pernas Vizoso, maior de idade, con N.I.F. 12345678L e domicilio en Burela, rúa da Igrexa, 4.

Dona M^a Encarnación Fernández Díaz, maior de idade, con N.I.F. 23456789C e domicilio en Burela, rúa da Igrexa, 4.

Don Yago Pernas Álvarez, maior de idade, con N.I.F. 34567891W e domicilio en Burela, rúa Pardo Bazán, 3.

Dona Eva Pernas Fernández, maior de idade, con N.I.F. 45678912V e domicilio en Burela, rúa da Igrexa, 4.

EXPOÑEN

Conscientes todos eles, socios e familiares, da importancia que tivo e que pode ter nas súas vidas persoais e profesionais o éxito dos negocios familiares dos que son partícipes directa ou indirectamente, acordan subscribir o presente documento que ten por finalidade asegurar a subsistencia do Grupo Familiar Funerarias Mariña, S.L., mediante o establecemento dunha serie de regras de actuación para evitar ou resolver os problemas que se poidan xerar entre a familiar e os socios.

A continuación, recóllese un modelo de cláusula estándar simplificada para a regulación do Consello de Familia, así como para a configuración das condicións de acceso aos postos de traballo dos membros do grupo familiar e dos principios económicos que deben rexer na empresa familiar, por atoparse estas cláusulas entre as máis importantes para a consecución dos fins do protocolo familiar. Isto é, para compoñer un proxecto familia-empresa que motive á familia, creando un espírito de unidade e compromiso.

I. CONSELLO DE FAMILIA

Misión. Créase o Consello de Familia como órgano encargado de asegurar e promover unha correcta convivencia familiar, así como de velar pola aplicación e cumprimento dos valores, principios e normas establecidas no presente Protocolo Familiar, para garantir a continuidade da empresa e a súa permanencia baixo control familiar, dentro dun contexto de harmonía e consenso familiares.

Membros. O Consello de Familia estará integrado polos socios Fundadores da Empresa Familiar e polos socios sucesorios, baixo a presidencia de Dona M^a Encarnación Fernández Díaz, quen ostentará esa condición ata o momento da súa xubilación. Só poderá perdela en caso de falecemento, ausencia, incapacidade civil declarada xudicialmente ou renuncia voluntaria.

No momento de renomear un novo presidente, dita persoa será sometida a avaliación e aprobación por parte do Consello de Familia, sendo necesaria maioría absoluta.

Os membros do Consello de Familia poderán desvincularse voluntariamente del, e serán obrigados a facelo se non poden exercer con normalidade a súa función por motivos legais ou por circunstancias persoais.

Funcións. As funcións do Consello de Familia serán aquelas enfocadas ao cumprimento da misión da Empresa Familiar, entre as que cabe destacar:

- (i) Impulsar a aplicación do Protocolo Familiar, así como dirixir o seu desenvolvemento e actualización.
- (ii) Establecer, preservar e actualizar os valores e a visión da familia sobre o futuro da empresa a longo prazo, así como controlar que se respecten.
- (iii) Recibir a información sobre a marcha e resultados da Empresa Familiar.
- (iv) Preparar a sucesión da Empresa Familiar mediante o desenvolvemento de plans para a transición xeracional.
- (v) Encouzar a carreira profesional dos membros do Grupo Familiar e propoñer, no seu caso, a incorporación dos mesmos á Empresa Familiar, establecendo o cargo ou funcións que desempeñarán na mesma.
- (vi) Servir de foro para a discusión e xestión de problemas e conflitos familiares.
- (vii) Representar á familia en ámbitos sociais, políticos e económicos.

Funcionamento. O Consello de Familia reunirase, necesariamente, un mínimo de tres veces ao ano. Así mesmo, reunirase cando a convoque a Presidenta ou o soliciten polo menos dous dos seus membros.

A convocatoria será cursada pola Presidenta do Consello, de forma oral ou escrita, con unha antelación de sete días e con indicación dos puntos do orde do día.

As sesións constituiranse validamente independentemente do número de membros do Consello de Familia que acudan.

As decisións tomaranse por acordo da maioría simple dos membros que asistan, ostentando a Presidenta o voto de calidade en caso de empate.

As reunións levaranse a cabo na sede da Empresa Familiar.

A Presidenta terá todas as facultades de representación, administración e disposición que sexan necesarias para executar as decisións adoptadas.

II. CONDICIÓN DE ACCESO AOS POSTOS DE TRABAJO DA EMPRESA FAMILIAR

Os membros do Grupo Familiar poderán ocupar postos de traballo na Empresa Familiar, sempre e cando contén coa formación, coñecementos e experiencia que se requira para eles. Para fomentar a profesionalización dos traballadores da Empresa

Familiar, aqueles membros do Grupo Familiar que pretendan desempeñar o seu oficio na Empresa Familiar deberán:

- (i) Contar coa titulación académica pertinente para o posto de traballo que solicitan.
- (ii) Contar coa experiencia profesional necesaria para o posto de traballo solicitado. Será necesario acreditar unha experiencia laboral dun mínimo de tres meses nun posto de traballo similar ao que se solicita.

En ningún caso se crearán postos de traballo artificiais, que non sexan precisos, ou que poidan reducir a eficiencia da Empresa Familiar, para asegurar o emprego no Grupo Familiar.

A incorporación dun membro do Grupo Familiar ao persoal da Empresa Familiar deberá ser aprobada polo Consello de Familia.

Os membros do Grupo Familiar que sexan maiores de dezaseis anos poderán realizar prácticas laborais na Empresa Familiar, sempre e cando o Consello de Familia o considere recomendable para a súa formación e futuro profesional.

A retribución dos membros do Grupo Familiar polo seu traballo na Empresa Familiar será acorde á escala salarial establecida polo mercado para postos comparables en empresas similares, e fixarase atendendo a criterios de merecemento baseados na súa dedicación, os resultados obtidos e as responsabilidades asumidas.

Os membros do Grupo Familiar que ocupen postos no Consello Familiar, retiraranse de ditos cargos, como máximo, aos setenta e cinco anos de idade.

III. POLÍTICA ECONÓMICA NA EMPRESA FAMILIAR

A política económica do Grupo Familiar con respecto á Empresa Familiar estará suxeita aos seguintes principios:

- (i) A política económica da Empresa Familiar buscará un equilibrio entre a inversión, a retribución do traballo e o pago de dividendos, entre outros múltiples factores, asegurando con isto a saúde económica e financeira da Empresa Familiar.
- (ii) A Empresa Familiar retribuirá anualmente ao capital social proporcionalmente aos resultados que obteña. Porén, o dividendo a repartir entre os socios da Empresa Familiar modularase en virtude das

necesidades financeiras da mesma, dos seus proxectos empresariais e familiares, así como das súas perspectivas económicas e financeiras.

- (iii) Coa finalidade de garantir o crecemento da empresa, a Empresa Familiar levará a cabo unha política de capitalización mediante a reinversión do 5% dos beneficios anuais que se xeren na mesma.
- (iv) É firme vontade dos membros do Grupo Familiar manter a propiedade da Empresa Familiar dentro da familia consanguínea.
- (v) É firme vontade dos membros do Grupo Familiar impulsar o desenvolvemento e crecemento da Empresa Familiar, incrementando o seu valor económico e social.
- (vi) Ningún membro do Grupo Familiar estará obrigado a manter a súa participación no capital social da Empresa Familiar en contra da súa vontade. Deste xeito, poderá vender as súas participacións sociais aos restantes membros do Grupo Familiar, que terán un dereito de adquisición preferente sobre as mesmas.

IV. RÉXIME MATRIMONIAL DOS SOCIOS

Coa finalidade de salvagardar a integridade da empresa, todos os novos socios que desexen contraer matrimonio, ou xa o fixeran con anterioridade, deberán estar casados en réxime de separación de bens.

Así mesmo, permitiráselles formar parte da empresa como empregados aos cónxuxes dos membros do Grupo Familiar que cumpran os requisitos de contratación, así como participar nas Asembleas Familiares, mais non poderán formar parte do Consello de Familia.

V. TRANSMISIÓN DA PROPIEDAD

Establécense unha serie de restricións á libre transmisibilidade das participacións sociais de Funerarias Mariña, S.L.

Ditas restricións, que se desenvolven a continuación, afectarán a todo tipo de transmisión, a excepción das transmisións inter-vivos en favor de descendentes de primeiro grado, das transmisións mortis-causa en favor dos familiares lexítimos consanguíneos do transmitinte, e a favor da propia sociedade, que adquirirá en autocarteira esas participacións, sempre que se cumpran os requisitos legais.

Están prohibidas as transmisións a outras sociedades alleas á empresa familiar. Así mesmo, as participacións sociais de cada un dos membros do Grupo Familiar serán libremente transmisibles dentro da mesma rama entre os parentes en liña recta por consanguinidade, tanto ascendente como descendente en calquera grado, do socio transmitinte.

Ademais, é a intención dos asinantes deste Protocolo que, cando un socio desexe transmitir a súa participación, en primeira instancia llo comunique ao Consello de Familia, onde se deberá avaliar a proposta. Os restantes membros do Grupo Familiar contarán con un dereito de adquisición preferente, o cal corresponderá, en primeiro lugar, aos membros da rama familiar do socio vendedor. No caso de que non exista ningún interesado da referida rama, corresponderalle aos restantes membros do Grupo Familiar, con preferencia segundo o maior porcentaxe de participacións na sociedade. Se desde que se notificou ao Consello, pasou un ano sen encontrar comprador, a sociedade terá a obriga de adquirir a participación, cumprindo con todos os requisitos legais, polo prezo de mercado que estableza un perito.

Durante un prazo de tres anos, a contar dende a sinatura do presente Protocolo Familiar, os socios obríganse reciprocamente a non vender, ceder, transferir, gravar, ou en calquera maneira dispoñer ou levar a cabo calquera operación de rigoroso dominio en relación ás participacións, así como a non levar a cabo accións nin incorrer en omisións que poidan dar lugar a un embargo ou medida de cautela sobre ditas participacións.

VI. AMPLIACIÓN, MODIFICACIÓN OU DERROGACIÓN

A ampliación, modificación ou derogación do presente Protocolo Familiar será aprobada por unanimidade do Consello de Familia a proposta dos socios ou de calquera membro do Grupo Familiar, unha vez sexa presentada por escrito, motivando e xustificando as causas que a orixinan.

VII. PENALIZACIÓNS POR INCUMPRIMENTO

Supón incumprimento do Protocolo Familiar calquera actuación que contraveña o disposto nos apartados anteriormente descritos.

Os asinantes deste Protocolo obríganse a cumprir as disposicións recollidas no mesmo. En caso contrario, o seu incumprimento levaría asociada a exclusión da empresa do socio incumpridor.

O presente Protocolo Familiar recóllese en escritura pública ante notario e entra en vigor dende o momento mesmo da súa sinatura.

En proba da súa conformidade, os reunidos ratificano e asínano,

En A Coruña, a 20 de xullo de 2022,

Pernas Vizoso, Víctor

Pernas Álvarez, Yago

Fernández Díaz, M^a Encarnación

Pernas Fernández, Eva

7. Conclusións

Finalmente, pódese observar que o sector funerario en Galicia está formado case na súa totalidade por pequenas empresas familiares, como o é Funerarias Mariña, S.L., repartidas por todo o territorio, de forma que cada unha se encarga da súa correspondente zona xeográfica.

Ademais, comprobouse que este negocio cumpre as vantaxes que ofrecen esta tipoloxía de entidades por regra xeral: compromiso, coñecemento, flexibilidade, programación a longo prazo, cultura familiar estable, rapidez na toma de decisións, confianza e orgullo. Deste xeito, enténdese que ten máis posibilidades de prosperar e triunfar que as organizacións non familiares.

Por outro lado, quedan analizados os riscos que poderían poñer en perigo a continuidade desta empresa e incluídas no Protocolo Familiar as medidas correctoras pertinentes para garantir o éxito na sucesión e na posterior xestión empresarial.

Bibliografía

- Arbulú Celi, J. A. (2021). Toma de decisiones en la empresa familiar: necesidad de una reorganización basada en el gobierno corporativo. *Iberoamerican Business Journal*, 5(1), 106-138. 10.22451/5817.ibj2021.vol5.1.11054
- Asociación Nacional de Servicios Funerarios (Panasef). (2021). *Radiografía del Sector Funerario*. <https://is.gd/HrtQZz>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. <https://is.gd/98KqLR>
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernández, C., & Vázquez Sánchez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Thomson.
- Claver Cortés, E. (2008). Dirigiendo la empresa familiar. Algunas cuestiones clave. En M. Ruiz González (Coord.), *Gestión de la empresa familiar* (pp. 1-16). McGraw-Hill.
- Claver Cortés, E., Rienda García, L., & Quer Ramón, D. (2008). La empresa familiar y su apertura internacional. Un estudio descriptivo del territorio español. En M. Ruiz González (Coord.), *Gestión de la empresa familiar* (pp. 41-54). McGraw-Hill.
- Corona, J. (2021). Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64-70. 10.24310/ejfbefb.v11i1.12770
- Corona, J., & Téllez Roca, J. (2011). El protocolo familiar. En J. Corona (Ed.), *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos* (pp. 793-835). Deusto.
- Fuentes Ramírez, J. (2007). *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Pirámide.
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de ahorros y pensiones de Barcelona. Servicio de estudios. <https://is.gd/WHzelz>
- García Aráoz, R., Lucero, M. A., & Ribbet, E. (2021). Gestión del Desempeño en la Empresa Familiar. *Técnica Administrativa*, 20(3). <https://is.gd/QXAr8u>

- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares. Generación a Generación*. McGraw-Hill.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Deusto.
- Henche Cuesta, J. (2009). *Análisis de las posibles repercusiones de la "Directiva de servicios" en el sector funerario español*. Asociación Nacional de Servicios Funerarios. <https://is.gd/6f117r>
- Jaimes Bolívar, G. D., & Albornoz-Arias, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento Y Gestión*, (50), 69-99. <https://is.gd/HqanNL>
- Leach, P., & Bogod, T. (2006). *Claves de la empresa familiar*. Instituto de Estudios Económicos.
- Marcos Fernández, F., González Olano, G., & Sánchez Graells, A. (2005). *Análisis del entorno competitivo del sector funerario español y de los esfuerzos de liberalización*. Instituto de Empresa. <https://is.gd/gULLQb>
- Ministerio de Economía y Hacienda, Ministerio de Sanidad y Política Social. (2010). *Estudio sobre los servicios funerarios en España*. <https://is.gd/MRmtbH>
- Pérez-Fadón Martínez, J. J. (2008). *La Empresa Familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*. CISS.
- Ronquillo Horsten, J. L. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar. Un enfoque práctico*. Panorama Editorial.
- Sánchez Santos, J. M., Castellanos García, P., Dopico Castro, J. Á, Pena López, J. A., & Suárez Mallo, M. C. (2008). *El sector de servicios funerarios en Galicia desde el punto de vista de la competencia*. Universidade da Coruña.
- Sánchez-Crespo Casanova, A. J. (2009). *El Protocolo Familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Sánchez-Crespo Abogados y Consultores.
- Santos Martos, E. (2015). *Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones*. [Tese de doutorado, Universidad de La Rioja]. <https://is.gd/aJtYLI>
- Shanker, M., & Astrachan, J. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-119.

- Sharma, P. (Agosto de 2002). Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology. Na conferencia anual Academy of Management's 2002, Denver. <https://is.gd/jdYXFm>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62. 10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12-25. <https://is.gd/CU35fq>
- Tribunal de Cuentas. (2006). *Informe de fiscalización de la gestión de servicios funerarios y de cementerios (727)*. <https://is.gd/D4jDZT>