

COMO SER BUENOS ACCIONISTAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

eman ta zabal zazu



UPV EHU

**PRESENTACIÓN ESPECIFICA PARA
UPV**

PROSUCES, S.L.

C/ Errebitarte nº 7, Ofic. 17
48.930 Getxo (Bizkaia)

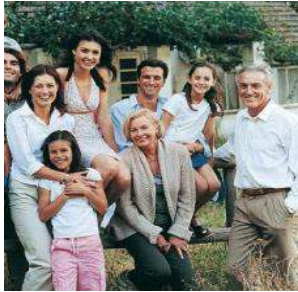
+34 639 021 456

manuel.baldelana@prosuces.com

3 de marzo de 2026

Más de **20** AÑOS DE EXPERIENCIA
HACEN LA DIFERENCIA

ÍNDICE:



- El papel de los propietarios
- Las responsabilidades de ser accionistas-propietario.
- Accionista versus Gestor, incompatibilidades, obligaciones y derechos.
- Potenciales conflictos entre accionistas activos y pasivos.
- Las claves para ser buenos accionistas en la empresa familiar.

El papel de los propietarios

El rol del propietario en una empresa familiar es **mucho más amplio que “tener acciones”**. Implica **custodiar un proyecto económico, emocional y social que trasciende generaciones**. Su función se mueve en tres planos simultáneos:

1. Custodios del propósito y del legado

Los propietarios son quienes definen para qué existe la empresa y qué representa para la familia. Esto incluye:

- Preservar los valores que han guiado la historia familiar.
- Mantener la visión a largo plazo, incluso cuando el mercado presiona por resultados inmediatos.
- Asegurar que la empresa siga siendo un vehículo de identidad, orgullo y cohesión familiar.

Un propietario responsable entiende que su papel no es “cobrar dividendos”, sino proteger un proyecto intergeneracional.



El papel de los propietarios

2. Arquitectos de la gobernanza

Los propietarios son quienes deben impulsar y aprobar las reglas del juego:

- Crear y actualizar el Protocolo Familiar.
- Definir la estructura de órganos: Asamblea Familiar, Consejo de Familia, Junta de Accionistas, Consejo de Administración.
- Establecer políticas claras: dividendos, contratación de familiares, sucesión, venta de acciones.

Sin propietarios comprometidos, la gobernanza no existe o se queda en papel mojado.

3. Supervisores estratégicos

No gestionan el día a día, pero sí:

- Aprueban la estrategia general y los grandes movimientos (inversiones, desinversiones, endeudamiento).
- Evalúan el desempeño del Consejo de Administración y de la dirección ejecutiva.
- Exigen transparencia, información y rendición de cuentas.



El papel de los propietarios

4. Garantes de la unidad familiar

La empresa familiar solo prospera si la familia está alineada. El propietario debe:

- Promover la comunicación abierta.
- Evitar favoritismos y decisiones emocionales.
- Fomentar la equidad entre ramas familiares.
- Impulsar la formación de las nuevas generaciones.

Un buen propietario entiende que la armonía familiar es un activo estratégico.



La responsabilidad de ser accionista propietario

Ser accionista en una empresa familiar implica un conjunto de responsabilidades que van más allá de lo económico. Estas responsabilidades pueden agruparse en **cinco grandes dimensiones:**

1. Responsabilidad económica

El accionista debe:

- Proteger el patrimonio familiar evitando decisiones impulsivas.
- Entender los estados financieros básicos para poder opinar con criterio.
- Aceptar que la rentabilidad sostenible es más importante que el dividendo inmediato.
- Respetar las políticas de reinversión necesarias para el crecimiento.

Un accionista que solo piensa en “cuánto me toca” es un riesgo para la continuidad.



La responsabilidad de ser accionista propietario

2. Responsabilidad estratégica

El propietario debe:

- Conocer el sector, los riesgos y las tendencias del mercado.
- Participar en las decisiones clave: estrategia, inversiones, sucesión, gobierno.
- Alinear sus expectativas personales con la visión colectiva.

La estrategia no es tarea del gestor únicamente; es un espacio compartido entre propietarios y dirección.

3. Responsabilidad institucional

Implica respetar y fortalecer los órganos de gobierno:

- Asistir a las reuniones y votar con criterio.
- Respetar las decisiones colegiadas, incluso cuando no coinciden con su opinión.
- No interferir en la gestión operativa.
- Mantener la confidencialidad de la información.

Un accionista responsable no usa su apellido para saltarse procesos.



La responsabilidad de ser accionista propietario

4. Responsabilidad relacional

El accionista debe cuidar la relación entre familia y empresa:

- Evitar conflictos personales que contaminen la empresa.
- Promover la comunicación transparente entre ramas familiares.
- Ser un puente, no un foco de tensión.
- Reconocer el trabajo de los familiares que sí están en la gestión.

La empresa familiar es un ecosistema emocional; el accionista debe actuar con madurez y autocontrol.

5. Responsabilidad formativa

Un accionista no nace preparado; se forma:

- Entender conceptos básicos de finanzas, estrategia y gobierno corporativo.
- Participar en programas de formación para familias empresarias.
- Preparar a la siguiente generación para asumir su rol.
- Fomentar la cultura de aprendizaje continuo.



Accionista versus Gestor: incompatibilidades, obligaciones y derechos

La confusión entre roles es una de las principales fuentes de conflicto en las empresas familiares. La distinción debe ser nítida:

- **Accionista:** define el marco estratégico (**es función del Consejo de Administración**), aprueba cuentas, elige al Consejo, protege el legado.
- **Gestor:** ejecuta la estrategia, toma decisiones operativas, lidera equipos, rinde cuentas.

Incompatibilidades habituales:

- Usar la propiedad para influir en decisiones operativas.
- Exigir privilegios laborales por ser familiar.
- Confundir “derechos económicos” con “derechos de gestión”.



Accionista versus Gestor: incompatibilidades, obligaciones y derechos

Derechos del accionista:

- Recibir información relevante y transparente.
- Participar en decisiones estratégicas.
- Obtener dividendos cuando la empresa lo permita.
- Ser tratado con equidad frente a otros accionistas.

Obligaciones del accionista:

- Formarse.
- Respetar los órganos de gobierno.
- No interferir en la gestión.
- Mantener la confidencialidad

Potenciales conflictos entre accionistas activos y pasivos

En casi todas las familias empresarias aparece esta tensión:

- **Accionistas activos:** trabajan en la empresa, conocen el día a día, sienten que “cargan con el peso”.
- **Accionistas pasivos:** no trabajan en la empresa, pero dependen de ella para su patrimonio o sí y su identidad familiar.

Conflictos típicos:

- Percepción de desigualdad (“ellos cobran sueldo y dividendos; yo solo dividendos”).
- Diferentes expectativas de riesgo (“los activos quieren reinvertir; los pasivos prefieren dividendos”).
- Desconfianza por falta de información (“no sé qué hacen con mi empresa”).
- Choque de tiempos (“el gestor piensa en 5 años; el accionista pasivo piensa en el dividendo del año”).

La solución siempre pasa por gobernanza, transparencia y reglas claras.



Las claves para ser buenos accionistas en la empresa familiar

1. **Entender el negocio y su contexto:** sin conocimiento no hay criterio.
2. **Separar roles:** propietario, familia y empresa no son lo mismo.
3. **Respetar la gestión profesional:** confiar en quienes saben y exigir resultados desde los órganos adecuados.
4. **Pensar a largo plazo:** la continuidad vale más que el beneficio inmediato.
5. **Participar activamente en la gobernanza:** asistir, opinar, votar, formarse.
6. **Promover la unidad familiar:** sin armonía no hay continuidad.
7. **Aceptar reglas automáticas:** protocolos familiares, políticas de dividendos, criterios de entrada y salida.
8. **Ser transparentes y pedir transparencia:** información clara, periódica y comprensible.
9. **Actuar con equidad:** no todos iguales, pero sí todos tratados con justicia.
10. **Cuidar el legado:** recordar que la empresa es un proyecto intergeneracional, no un cajero automático.



CONCLUSIÓN

Ser propietario en una empresa familiar no es un privilegio, es una responsabilidad.

Y la continuidad depende de que cada accionista esté a la altura de ese rol.



Más de **20** AÑOS DE EXPERIENCIA
HACEN LA DIFERENCIA



Manuel Baldelana
Socio Director

manuel.Baldelana@prosuces.com

Movil: 639 021 456

www.prosuces.com

Copyright PROSUCES,S.L. Prohibida su reproducción total o parcial.