

# SITUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL TERRITORIO HISTÓRICO DE BIZKAIA

Amaia Maseda García  
Txomin Iturralde Jainaga  
Blanca Arosa de la Torre  
Arturo Rodríguez Castellanos  
María Saiz Santos



# Situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia

Amaia Maseda García  
Txomin Iturralde Jainaga  
Blanca Arosa de la Torre  
Arturo Rodríguez Castellanos  
María Saiz Santos

emeri la zabal zaku



Universidad Euskal Herriko  
del País Vasco Unibertsitatea

ARGITALPEN  
ZERBITZUA  
SERVICIO EDITORIAL

© Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco

ISBN: 978-84-9860-200-5

Depósito Legal: BI - 424-09

Fotocomposición: Ipar, S. Coop.

Zurbaran, 2-4 - 48007 Bilbao

# Índice de contenidos

Prólogo .....	9
Resumen ejecutivo .....	11

## PRIMERA PARTE

### La empresa familiar en la actividad económica

Introducción y antecedentes .....	23
La empresa familiar en la actividad económica .....	25
Definición de empresa familiar .....	29
La empresa familiar ¿cómo definirla? .....	29
Definición de empresa familiar al objeto de la investigación .....	31
Problemas básicos de la empresa familiar .....	33

## SEGUNDA PARTE

### Diseño de la investigación

Identificación de las empresas familiares de Bizkaia .....	37
Selección de la población .....	37
Aplicación de la definición de empresa familiar al colectivo seleccionado .....	38
La muestra .....	41
El cuestionario .....	45

## TERCERA PARTE

### Análisis de los resultados

Indicadores económicos básicos .....	49
Tamaño empresarial .....	49
Antigüedad .....	51
Empleo .....	53
Distribución sectorial .....	55

<b>Aspectos estratégicos básicos</b> .....	57
Inversión en I+D .....	57
Internacionalización .....	59
Traslado del negocio o parte del negocio .....	60
<b>Estructura de propiedad de la empresa familiar</b> .....	63
<b>Estructuras de gobierno en la empresa familiar</b> .....	69
El gobierno corporativo en la empresa familiar .....	69
Órganos e instrumentos de gobierno en la empresa familiar .....	69
<b>Generación en la dirección de la empresa familiar</b> .....	71
Generación en la alta dirección .....	71
Presencia de la familia en otros puestos directivos .....	74
<b>Órganos e instrumentos de gobierno de la familia</b> .....	77
La Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia .....	77
El Protocolo Familiar .....	84
<b>Órganos de gobierno de la empresa</b> .....	89
El Consejo de Administración en la empresa familiar .....	89
Códigos de buen gobierno .....	96
<b>Traspaso de la propiedad y continuidad familiar</b> .....	99
Continuidad de la familia empresaria .....	99
Traspaso de la propiedad .....	101
<b>Sucesión en la dirección</b> .....	103
Planificación de la sucesión de la dirección .....	103
Elección del sucesor o sucesora .....	106
Requisitos para acceder a la dirección de la empresa familiar .....	109
<b>Bibliografía</b> .....	113

Tenemos el placer de presentarles un estudio en profundidad realizado en Bizkaia en el ámbito de la empresa familiar. La Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU y el Departamento de Empleo y Formación de la Diputación Foral de Bizkaia, han acometido esta investigación, cuyo principal objetivo es el análisis de la estructura y funcionamiento de las empresas familiares de Bizkaia, con el fin de realizar un diagnóstico de su situación. Aprovechamos, así mismo, la ocasión para anunciarles que los resultados de este estudio servirán como base para la puesta en marcha de un plan de actuación en apoyo a la continuidad de la empresa familiar por parte del Departamento de Empleo y Formación de la Diputación Foral de Bizkaia.

Cuando el Departamento de Empleo y Formación de la Diputación Foral de Bizkaia se planteó, en colaboración con la Universidad del País Vasco, la creación de la Cátedra de empresa familiar, tenía muy claro que debía dar respuesta a uno de los requerimientos, a una de las inquietudes de la sociedad bizkaína. Por este motivo, la Cátedra de empresa familiar se creó, entre otros, con el objetivo de asesorar a las empresas familiares de Bizkaia y de formar a personas empresarias, emprendedoras y profesionales en la problemática de la empresa familiar.

El tejido empresarial de Bizkaia está formado en un 99,82% por pymes, y de éstas, la inmensa mayoría son sociedades con capital familiar. Esto convierte a las empresas familiares en una pieza clave del entramado socioeconómico de Bizkaia.

Por ello, uno de los primeros pasos necesarios a dar, era conocer la situación de las empresas familiares en el Territorio Histórico de Bizkaia, su importancia respecto de otro tipo de empresas, y en qué medida las fortalezas y debilidades que menciona la literatura se concretan en las empresas familiares del Territorio.

La literatura sobre la empresa familiar es muy abundante, fruto de la preocupación, tanto de las instituciones públicas, como del ámbito académico, por este tipo de empresas, su importancia en la creación de empleo y en la generación de riqueza, y sus posibilidades de supervivencia.

Es evidente su importancia en la creación de riqueza y de empleo, así como sus fortalezas: elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares y cultura empresarial, continuidad y visión de largo plazo, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, rapidez y agilidad en la toma de decisiones, mayor reinversión de los beneficios, mayor responsabilidad social empresarial.

Por otra parte, también presentan sus debilidades, además de las compartidas con las pequeñas y medianas empresas por ser mayoritariamente de esta dimensión, las empresas familiares sufren el riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia y de la empresa, añadiendo un factor más a la hora de dar continuidad a la empresa.

En esta línea se inscribe este trabajo, cuyos resultados se presentan a continuación. Se recoge cuál es la situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia en general, con una especial referencia a los aspectos básicos del gobierno y de la gestión de la empresa familiar, así como de las relaciones entre la familia y la empresa.

Este estudio, por tanto, surge de la necesidad de conocer la realidad de las empresas familiares y sus características como organizaciones de fuerte vinculación en el tejido socio económico del Territorio Histórico de Bizkaia.

Sin embargo, este estudio es un primer paso, pues la intención de la Diputación, una vez analizados los resultados del mismo, es seguir trabajando con todos los agentes implicados en garantizar la permanencia, continuidad y competitividad en el mercado de la empresa familiar.

Departamento de Empleo y Formación  
Diputación Foral de Bizkaia

### Objetivo del trabajo

La Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU y el Departamento de Empleo y Formación de la Diputación Foral de Bizkaia, han acometido esta investigación, cuyo principal objetivo es el análisis de la estructura y funcionamiento de las empresas familiares de Bizkaia, con el fin último de realizar un diagnóstico de su situación al objeto de analizar una serie de iniciativas que propicien corregir las debilidades detectadas.

La finalidad última de este estudio es, precisamente, conocer en qué medida los problemas específicos ligados a la empresa familiar que académicos y consultores destacan en los trabajos publicados al respecto, tienen su reflejo en las empresas familiares del Territorio Histórico de Bizkaia.

Este estudio, además de permitir cuantificar la presencia de este tipo de empresas en nuestro entorno y de conocer cuáles son sus características básicas, el análisis de su estructura de propiedad y de sus órganos de gobierno y de gestión, va a permitir realizar un diagnóstico de su situación, al objeto de analizar una serie de iniciativas que propicien corregir las debilidades detectadas.

### Identificación de las empresas familiares de Bizkaia

#### Definición de empresa familiar

Al objeto de esta investigación, se considera familiar a aquella empresa para la que se pueda establecer que una o más familias poseen un porcentaje de propiedad que les permite ejercer el control de la misma, y a su vez participan de forma activa en los órganos de gobierno y de gestión de dicha empresa, mediante la presencia de miembros familiares en el Consejo de administración y en la dirección del negocio. Se considera que el control del negocio en empresas de cierta dimensión puede ejercerse con un mínimo del 20% de participación en el capital de la sociedad.



## Muestra

La muestra se ha obtenido tras aplicar la definición de empresa familiar a las empresas vizcaínas con información económico-financiera disponible para 2006, activas, cuya forma jurídica es una sociedad anónima o limitada y que cuentan con un mínimo de diez trabajadores, según los datos del Registro Mercantil de Bizkaia.

Para llevar a cabo la clasificación entre empresas familiares y no familiares, se ha revisado de forma exhaustiva la composición y la participación de cada una de las personas accionistas de las empresas seleccionadas, buscando además una relación de parentesco entre las personas propietarias de la empresa y las que ostentan cargos en la dirección o en el Consejo de administración, tomando como referencia la coincidencia de apellidos.

Se han realizado 1.020 encuestas, de las que 417 (40,88%) resultaron ser empresas no familiares y 603 (59,12%) se identificaron como empresas familiares y completaron la encuesta en su totalidad. El porcentaje de empresas familiares identificadas de esta forma en el Territorio Histórico de Bizkaia es muy similar al obtenido en otros estudios previos que sitúan el peso de la empresa familiar en Europa en torno a un 60%.

## Caracterización de las empresas familiares de Bizkaia

### Tamaño

El tejido empresarial de Bizkaia está mayoritariamente constituido por pequeñas unidades productivas (el 99,82%) que en su inmensa mayoría tienen carácter familiar. El 91,71% de las empresas de la muestra son pequeñas empresas entre 10 y 49 asalariados. Si se considera el conjunto de pequeñas y mediana empresas, entre 10 y 250 asalariados, la cifra aumenta hasta el 99,17%. Las empresas grandes, de más de 250 asalariados, no alcanza el 1%, en concreto, el 0,83%.

### Antigüedad

El 73,80% de las empresas tienen una antigüedad superior a diez años. Esto es, en torno a las tres cuartas partes de las empresas de la muestra está visiblemente establecida en el tejido empresarial vizcaíno.

Sin embargo, un escaso 2% de las empresas familiares tienen más de 55 años, lo que corrobora la idea general de que son muy pocas las empresas que superan el segundo relevo generacional manteniendo el carácter familiar.

## Empleo

La mayor aportación al empleo de las empresas familiares vizcaínas procede de entidades que se encuentran ya asentadas en el mercado, con más de 20 años de antigüedad y que, en términos generacionales, están en un momento crítico del relevo generacional. Son estas empresas las que tienen más riesgo de perder su carácter de familiar; precisamente las que realizan una mayor aportación a la generación de empleo en el Territorio Histórico de Bizkaia.

## Distribución sectorial

La actividad de la empresa familiar de Bizkaia se concentra mayoritariamente en tres sectores: «Industria extractiva» con el 36,65%, «Construcción» con el 22,39% y «Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua» con el 16,25%. A mucha distancia se encuentran otros tres sectores de actividad, en los que cada uno de ellos representa aproximadamente el 5% del total de empresas familiares. Estos son los casos de «Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico», «Hostelería» e «Intermediación financiera». Son sectores maduros, de más bien bajo nivel tecnológico y escasa innovación, y algunos de ellos presentan fragilidades, bien estructurales, bien coyunturales.

## Actividad exportadora

Menos del 20% de las empresas encuestadas vende parte de sus productos en el exterior, en concreto, sólo un 18,6% de la muestra. La cuarta parte de la cifra de negocios de las empresas familiares que exportan proviene de ventas realizadas en el exterior, en concreto, un 24,32%.

Las empresas familiares que exportan son pequeñas y medianas empresas que, pese a su limitación de tamaño, han realizado una apuesta por la internacionalización y la apertura a nuevos mercados. Estas empresas con presencia internacional están asentadas en el Territorio desde hace años, aumentando el nivel de empresas exportadoras con la antigüedad.

## Arraigo con su entorno

Las empresas encuestadas están arraigadas en el Territorio, puesto que sólo el 12% de las mismas tienen intención de trasladar el negocio o parte de él fuera

de Bizkaia, y de esas, son sólo el 3% las que tienen intención de trasladarse al extranjero.

Además, el principal motivo por el que las empresas familiares están dispuestas a trasladar total o parcialmente el negocio fuera de Bizkaia, debe entenderse dentro de la estrategia de expansión de la empresa (prácticamente en el 50% de los casos). Esta estrategia no parece hacer peligrar la continuidad de la empresa en el Territorio, al contrario, supone una nueva fuente de generación de riqueza, siempre que la sede de la empresa siga permaneciendo en Bizkaia.

No obstante, aproximadamente la cuarta parte de las empresas dispuestas a trasladar el negocio fuera de Bizkaia, lo harían por los costes del suelo y los costes salariales existentes. En estos casos el traslado de la empresa puede ser total, y en consecuencia, la pérdida de riqueza sí puede afectar negativamente al Territorio Histórico de Bizkaia.

## Estructura de propiedad y generación de la empresa familiar

### Propiedad

La concentración de la propiedad de la empresa no cotizada de carácter familiar es alta. La casi totalidad de las acciones de estas empresas está en manos de la familia (más del 98%). En un 15% de los casos no existe un segundo accionista, y por lo tanto, el nivel de control de la familia es del 100%. En los casos de existencia de un segundo accionista, las respuestas obtenidas confirman mayoritariamente el carácter familiar del segundo socio, con un porcentaje del 83%, lo que indica una alta presencia de empresas multifamiliares o de empresas en las que están presentes distintas ramas de una misma familia

El porcentaje de propiedad en manos de la familia disminuye con el paso del tiempo, y se sitúa por debajo del 50% en el caso de las empresas más longevas. No existen empresas grandes, de más de 55 años, que continúen siendo familiares. Este dato confirma la idea tan repetida en la literatura sobre la alta mortandad de las empresas familiares después del segundo relevo generacional.

La edad media de las empresas familiares de la muestra se encuentra en torno a los 20 años, época en la que probablemente aún no se haya acometido la sucesión del negocio de la primera a la segunda generación. En este tramo de 10 a 20 años de antigüedad el porcentaje de propiedad en manos de la familia

es alto, al no haberse producido aún una dilución del capital familiar. El cambio sustancial en los niveles de propiedad varía cuando estas empresas alcanzan una edad superior a los 20 años, en los que se aprecia una importante bajada en el porcentaje de capital en manos de la familia.

Es la empresa de pequeña dimensión la más comprometida con la continuidad del negocio familiar, ya que, a pesar del paso del tiempo, el nivel de propiedad en manos de la familia sigue siendo muy alto. El objetivo de continuidad y la visión de largo plazo, propios de este tipo de empresas, del que se deriva un fuerte compromiso con la preservación del negocio a través de las distintas generaciones, tiene mayor fuerza en las empresas familiares de tamaño pequeño. Sin embargo, estos datos también pueden indicar una debilidad, y es la posible renuncia al crecimiento de estas empresas de reducida dimensión ante la imposibilidad de preservar el patrimonio empresarial en manos de la familia.

### **Generación en la alta dirección**

El 50% de las empresas familiares se encuentran dirigidas por el fundador o fundadores. Si se toma en consideración la antigüedad de las empresas se puede observar que:

- Las empresas con diez o menos años de antigüedad que se encuentran dirigidas por el fundador son el 72,44%. Son entidades con un importante recorrido antes de acometer el tránsito generacional.
- Las empresas de entre diez y veinte años de antigüedad están dirigidas por miembros de la primera generación en un 58,30%. Son empresas que, por término medio, acometerán el relevo en la dirección del negocio a medio plazo, en un horizonte de al menos 10 años.
- Las empresas con más de veinte años de antigüedad que aún se encuentran dirigidas por miembros de la primera generación son el 26,70%. Estas empresas deben abordar la sucesión en un breve plazo de tiempo.

El 37,75% de las empresas se encuentran dirigidas por miembros de la segunda generación, mientras que sólo un 6,38% de las empresas se encuentran dirigidas por familiares de tercera generación y siguientes. El escaso número de empresas dirigidas por miembros de la tercera generación y siguientes, confirma los temores sobre la continuidad de la empresa familiar con el paso del tiempo. Las empresas que han optado por profesionalizar la dirección son poco más del 5% de la muestra.

## Estructuras de gobierno de la familia empresaria

### Grado de implantación de la Asamblea Familiar y/o Consejo de Familia

La Asamblea familiar y el Consejo de familia son los órganos de representación de la familia empresaria, a través de los cuales se regulan las relaciones de la familia con la empresa. El nivel de implantación en las empresas de Bizkaia es muy bajo: un escaso 25% de las empresas encuestadas disponen de un Consejo de familia o Asamblea familiar, con una presencia algo superior en las empresas familiares de cierta antigüedad, que se encuentran en segunda y tercera generación, pero que en ningún caso supera el 33%.

### Grado de implantación del Protocolo Familiar

El protocolo familiar es el instrumento en el que se formalizan las actuaciones a desarrollar por los órganos de gobierno de la familia (Asamblea familiar y/o Consejo de familia), así como las normas de actuación de la familia en relación con la empresa. Los datos aportados muestran una baja implantación del protocolo familiar, en apenas el 19,24% de los casos. El mayor porcentaje de empresas cuyos propietarios familiares poseen un protocolo familiar son aquellas con más de 20 años (25,13%) y que se encuentran dirigidas por miembros familiares de segunda generación (27,62%).

El número de protocolos realizados en las empresas de nueva creación es muy similar a la media (19,73%). Conocer las ayudas otorgadas por las instituciones públicas para su redacción, gracias a la información aportada por las asesorías y consultorías jurídicas, puede ser la razón que justifica la confección del protocolo familiar desde el inicio del negocio empresarial.

### Razones para no implantar órganos de gobierno de la familia y protocolos familiares

Las empresas que no cuentan con Asamblea familiar y/o Consejo de familia (438 en total), ni han elaborado protocolos familiares, indican como principales razones el pequeño tamaño de la familia y ser empresas en primera generación. La cuarta parte de los que carecen de estos sistemas para regular las relaciones de la familia con la empresa, reconocen su escaso interés en promover este tipo de iniciativas, lo que parece revelar un desconocimiento sobre los beneficios que se derivan de la implantación de organismos que regulen las relaciones de la familia empresaria y de códigos consensuados que recojan cómo debe actuar la familia en su relación con la empresa.

A pesar de los esfuerzos realizados por las instituciones y las ayudas otorgadas por éstas para la confección de protocolos familiares, los resultados apuntan al bajo efecto que estas iniciativas han tenido aún en las familias empresarias que llevan funcionando muchos años en el mercado.

## Estructuras de gobierno de la empresa familiar

### Grado de implantación del Consejo de Administración

El 55,6% de las empresas familiares encuestadas cuentan con Consejo de administración. Las empresas familiares que cuentan con Consejo son aquellas con una mayor antigüedad y en las que ya se ha producido más de un relevo generacional, o cuentan con una dirección profesionalizada. Los niveles más altos son los de empresas familiares de más de 55 años (66,67%), las dirigidas por miembros de de la familia de 3.ª generación y siguientes (65,67%) o en las que han profesionalizado la dirección (74,29%).

### Competencias del Consejo de Administración

Las empresas de la encuesta que cuentan con Consejo de administración consideran que sus principales funciones son: definir la estrategia a largo plazo de la empresa y evaluar los resultados obtenidos por la misma. La función de participar en las decisiones y actividades del día a día de la compañía tiene un valor más alto de lo esperado, al tratarse de una tarea propia de la dirección de la empresa y no del Consejo de administración, lo que denota ciertos problemas por parte de los encuestados para diferenciar las funciones atribuidas al órgano de gestión y al de supervisión del negocio.

### Tamaño y composición del Consejo de Administración

Los resultados obtenidos en el presente trabajo muestran unos consejos de administración de tamaño pequeño, entre tres y cuatro miembros, de los cuales, por término medio, dos son consejeros ejecutivos, y por tanto trabajan en la propia empresa. Además, la mayor parte de los consejeros pertenecen a la familia, lo que resulta lógico teniendo en cuenta que la estructura de propiedad de la empresa es familiar.

Estos resultados evidencian la razón por la que los encuestados otorgan una alta valoración a la tarea del Consejo ligada con la participación en las labores operativas del negocio, así como los problemas de los mismos para diferenciar entre supervisión y gestión.

## Códigos de buen gobierno

Apenas la cuarta parte de las empresas que cuentan con Consejo de administración han implantado un código de buen gobierno para regular las relaciones entre los diferentes agentes implicados en la empresa familiar: directivos, consejeros y accionistas. El hecho de que las empresas de la muestra sean sociedades no cotizadas y que las recomendaciones para el buen gobierno de las empresas familiares sean muy recientes pueden explicar estos niveles tan bajos. No obstante, las empresas profesionalizadas han elaborado códigos de buen gobierno en un 47,83% de los casos, lo cual parece lógico, dada la menor presencia de la familia en la alta dirección y la necesidad de fijar los mecanismos que regulen las relaciones entre los distintos grupos de interés que participan en el desarrollo de la actividad empresarial.

## Sucesión de la empresa familiar: propiedad y gestión

### Continuidad de la empresa familiar

En más del 90% de los casos, los propietarios de la empresa tienen la intención de continuar con el negocio familiar.

Sólo 32 de los accionistas familiares manifestaron su intención de desprenderse en el futuro del paquete accionarial, con la consiguiente pérdida del control familiar: en unos casos por disolución y cierre de la empresa, en otros, por venta a otros accionistas. La primera situación, aunque sólo representa el 1% del total de la muestra, indica una pérdida de puestos de trabajo y de generación de riqueza para Bizkaia, y por tanto, siempre resulta preocupante. En la segunda situación, los futuros inversores pueden tener diferentes orígenes e intenciones en relación con la empresa, con las implicaciones que puede tener para la continuidad de la empresa en Bizkaia.

### Traspaso de la propiedad

Los resultados obtenidos indican que son las empresas más asentadas en el mercado, tanto por su tamaño como por su antigüedad y generación, las que tienen una mayor predisposición a mantener el paquete accionarial dentro de la familia. Estos resultados parecen confirmar la idea sobre el alto compromiso y la visión de largo plazo de la empresa familiar, lo cual es más factible cuando se han superado los problemas relacionados con el traspaso de la propiedad y el relevo en la gestión.

## Planificación de la sucesión

Sólo un 28% de los encuestados reconocen contar con un acuerdo, formalizado o no, para realizar de forma ordenada la sucesión en el puesto de máximo ejecutivo, lo que resulta insuficiente dada la trascendencia que este aspecto para la continuidad de la empresa.

El porcentaje de empresas con un plan de sucesión aumenta en mayor proporción en aquellas empresas que han realizado algún relevo generacional y están dirigidas por miembros de la familia de segunda o tercera generación y siguientes. Son las empresas de más de 20 años de antigüedad, las que se encuentran dirigidas por miembros de la segunda generación de la familia o siguientes y las que tienen, al menos, una mediana dimensión, las que en un poco más del 30% de los casos tienen planeada la sucesión de la dirección.

## Elección del sucesor o sucesora

Las tres cuartas partes de las empresas familiares que tienen planificada la sucesión de la dirección coinciden en señalar que el sucesor o sucesora es elegido por los propietarios del capital familiar. En el 65,47% de los casos se establecen unos determinados requisitos para poder acceder al cargo en la alta dirección. Además, para los candidatos y candidatas se establece un plan de formación específico antes de liderar el negocio familiar, en el 75% de los casos.

## Requisitos para acceder a la dirección del negocio

Las empresas que cuentan con un plan para abordar la sucesión de la dirección del negocio consideran que el futuro sucesor o sucesora, en primer lugar, debe contar con la confianza del resto de los miembros de la familia. Ante todo, se exige que el candidato posea la suficiente autoridad moral para ejercer el liderazgo ante el resto de miembros de la familia empresaria, y este atributo es independiente del poder basado en el porcentaje de propiedad que controle el citado sucesor. La visión estratégica a largo plazo del negocio y el nivel de educación son los otros dos atributos más valorados por los encuestados. No basta con disponer de experiencia y de conocimiento para optar a la sucesión en la gestión de un negocio familiar, hay que desarrollar cierta capacidad de liderazgo tanto en la empresa como en la familia.



PRIMERA PARTE



**La empresa familiar  
en la actividad económica**

## Introducción y antecedentes

La literatura sobre la empresa familiar es muy abundante, fruto de la preocupación, tanto de las autoridades públicas, como del ámbito académico, por este tipo de empresas, su importancia en la creación de empleo y en la generación de riqueza, y sus posibilidades de supervivencia.

Así, por una parte se habla sobre su gran importancia en la creación de riqueza y de empleo; pero, por otra, tanto de sus importantes fortalezas —elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares y cultura empresarial, continuidad y visión de largo plazo, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, rapidez y agilidad en la toma de decisiones, mayor reinversión de los beneficios, mayor responsabilidad social empresarial— como de sus evidentes debilidades —las compartidas con las pequeñas y medianas empresas por ser mayoritariamente de esta dimensión, riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia y de la empresa, rigidez y conservadurismo, reparo en acudir a formas de financiación más allá de la retención de beneficios, sucesión mal preparada, retrasada en exceso y en ocasiones equivocada, etc.

Se plantea, pues, la necesidad de conocer la situación de estas empresas en el Territorio Histórico de Bizkaia: su importancia respecto de otro tipo de empresas, y en qué medida las fortalezas y debilidades que menciona la literatura se concretan en las empresas familiares del Territorio.

Por tanto, este trabajo surge por la necesidad de conocer la realidad de las empresas familiares y sus características como organizaciones económicas fuertemente vinculadas en el tejido social del territorio en el que se asientan, proporcionando estabilidad en el empleo y riqueza en el entorno en donde tienen su origen. También es un intento de cuantificar la importancia relativa de este tipo de empresas para mostrar su relevancia como fenómeno económico y social en nuestro entorno. Su vocación de continuidad y permanencia a largo plazo, unido a su arraigo territorial, le concede un valor añadido adicional en un escenario como el actual, en el que la globalización económica ha provocado un importante aumento en la deslocalización de empresas.

En este contexto, la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU y el Departamento de Empleo y Formación de la Diputación Foral de Bizkaia han aco-

metido esta investigación, cuyo principal objetivo es el análisis de la estructura y funcionamiento de las empresas familiares de Bizkaia, con el fin último de realizar un diagnóstico de su situación al objeto de analizar una serie de iniciativas que propicien corregir las debilidades detectadas.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera:

En la primera parte, tras esta introducción, se considera la relevancia de la empresa familiar en la actividad económica, según la literatura existente; a continuación, se realiza un repaso a diversas aportaciones existentes en la literatura sobre el concepto de empresa familiar, presentado la definición adoptada a efectos de esta investigación.

En la segunda parte del estudio se presenta el diseño de la investigación; en concreto, el proceso seguido para identificar las empresas familiares de Bizkaia, la selección de la muestra y el diseño y la validación del cuestionario.

La tercera parte está dedicada a analizar los resultados que se derivan de la encuesta realizada: indicadores económicos y aspectos estratégicos básicos, ciclo generacional y estructura de propiedad de las empresas familiares, órganos e instrumentos de gobierno en la empresa y en la familia empresaria, continuidad y relevo generacional en la empresa familiar.

Las principales conclusiones que se pueden extraer del trabajo se han presentando, a modo de resumen, al principio del mismo.

Finalmente en el apartado de Bibliografía, se presentan las referencias bibliográficas y enlaces webs utilizados en el trabajo.

## La empresa familiar en la actividad económica

Actualmente existe un consenso generalizado acerca de la notable aportación que las empresas familiares realizan al crecimiento y al desarrollo económico. La participación de estas empresas en la generación de empleo y en la creación de riqueza las convierte en uno de los motores de la economía.

Los datos que se muestran a continuación (Tabla 1), aportados por el Instituto de la Empresa Familiar ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)), así lo corroboran. Estos datos, en el caso español, están en consonancia con los presentados por la Dirección General de Política de la Pyme (2003) ([www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)), los cuales indican que el número de empresas familiares en el ámbito español supera los dos millones, generando entre un 65% y un 70% del Producto Interior Bruto (PIB) y, aproximadamente, el 75% del empleo, con cerca de nueve millones de trabajadores, de los cuales más de un millón y medio son autónomos.

Tabla 1

### Presencia de la empresa familiar a nivel mundial

DATOS ECONÓMICOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES
EN EL MUNDO
Según el estudio de Harvard Business School (2001) las empresas familiares representan 2/3 del total mundial.
Constituyen el 90% del entramado empresarial chileno, el 80% del mejicano, entre el 80 y el 90% del tejido empresarial norteamericano, con una aportación en torno al 50% del PIB y el 60% del empleo.
El 37% de los integrantes de la lista Fortune son EF.
De acuerdo con un estudio de la revista Journal of Finance, el 33% de las empresas del Índice Standard & Poors son familiares, con una media del 18% de la propiedad perteneciente a la familia fundadora y 78 años de vida.
Según el estudio de Ward, el 35% de las 500 mayores empresas cotizadas de los EEUU (segmento en el que hay un menor número de negocios familiares) son empresas familiares.

## DATOS ECONÓMICOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### EN LA UE

Aproximadamente existen 17 millones de EF, lo que supone el 75% de las empresas de la UE.

Emplean a 45 millones de personas.

Representan el 65% del PIB y del empleo.

25 de las 100 mayores empresas europeas son EF.

Existen 200 empresas familiares dentro de las 1.000 primeras compañías europeas.

Las empresas familiares representan el 76% del total de empresas del Reino Unido, el 70% de Portugal, el 75% en España, el 67% en Suiza, el 90% en Suecia, el 83% en Austria, el 69% en Bélgica, el 93% en Alemania, el 63% en Finlandia, el 61% en Francia y el 95% en Italia y en los países del Este.

Un tercio de las EF europeas se tendrán que traspasar a la siguiente generación en un plazo de 10 años.

### EN ESPAÑA

Representan el 75% del empleo privado. Dan empleo a más de 9 millones de trabajadores

Realizan el 60% de las exportaciones españolas.

El total de su facturación equivale al 70% del PIB español.

El 37% de las empresas que facturan más de 1.000 millones de euros son familiares. El 70% cotiza en Bolsa.

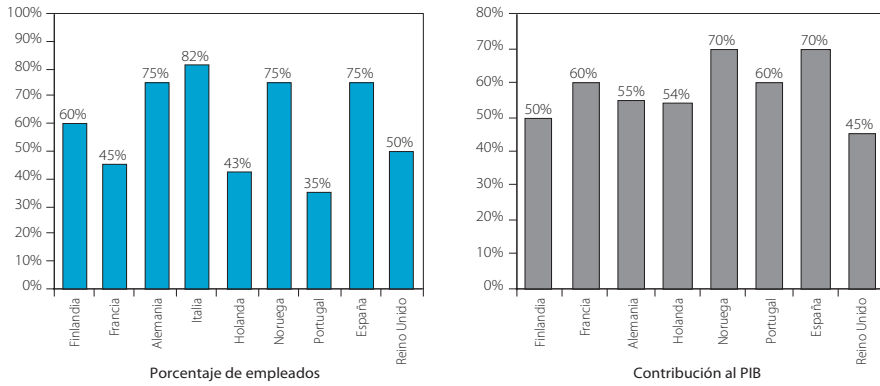
Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

El peso de la empresa familiar en el ámbito europeo se mantiene en cifras similares, con ligeras variaciones, según los datos aportados por el European Group of Owner Managed and Family Enterprises (2005) (Gráfico 1).

A pesar de ser empresas con un fuerte impacto económico y social, los estudios tendentes a analizar su problemática han sido hasta hace poco bastante escasos. Es a partir de la década de los noventa cuando se reconoce la notoriedad de estas empresas en términos económicos, y comienza la proliferación de publicaciones sobre la temática de la empresa familiar, poniendo de manifiesto su relevancia, sus problemas específicos y sus necesidades.

Gráfico 1

### Relevancia económica de las empresas familiares en Europa



Fuente: European Group of Owner Managed and Family Enterprises

En esta línea se inscribe este trabajo, cuyos resultados se presentan a continuación. Se recoge cuál es la situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia en general, con una especial referencia a los aspectos básicos del gobierno y de la gestión de la empresa familiar, así como de las relaciones entre la familia y la empresa.

## Definición de empresa familiar

### La empresa familiar ¿cómo definirla?

El interés de diferenciar las empresas familiares frente a las que no lo son obedece a la singularidad de sus características en relación con la propiedad, el control y la gestión. En estas empresas la familia está en el eje central de la dirección y el gobierno de la empresa, aunque esta característica común no significa que exista una tipología única de empresa familiar (Amat, 2001). Así, algunas se encuentran en la primera generación, otras en la segunda y otras pueden ser de mayor antigüedad. Igualmente, algunas tienen una dirección más personalista y otras están más profesionalizadas, algunas son pequeñas y otras de gran dimensión, o poseen una estructura del capital y un reparto del accionariado con una mayor o menor concentración.

El problema de esta falta de definición tiene un origen claro: «empresa familiar» es una expresión compuesta por dos términos, «empresa» y «familia», y ambos son conceptos indeterminados. Por eso, uno de los primeros problemas encontrados al abordar el estudio de la empresa familiar es precisamente la ausencia de una definición consensuada sobre este concepto. No obstante, aunque no existe una única definición sobre qué se entiende por empresa familiar, sí existe un acuerdo en aspectos básicos en relación con el poder de decisión y/o de gestión, que debe estar vinculado siempre a un núcleo familiar significativo.

Según la London Business School, para que una empresa se considere familiar debe cumplir al menos uno de los siguientes requisitos (Uhlener, 2005):

- la propiedad de la empresa está concentrada mayoritariamente (más del 50%) en un grupo familiar que, con el traspaso generacional, se divide en distintas ramas familiares o grupos;
- miembros de la familia son capaces de controlar el negocio de forma sustancial; o
- un núcleo familiar significativo participa activamente en el gobierno y/o en la gestión de la entidad.

Más recientemente, en concreto, el pasado 7 de abril de 2008, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y la Junta del Family Business Network

(FBN) han consensuado una definición de empresa familiar, la cual ha sido adoptada a partir de esa fecha por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) en España.

La definición es la siguiente<sup>1</sup>:

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

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

En relación con las entidades cotizadas, debe tenerse en consideración que una de sus características típicas es la fragmentación de su propiedad, por lo que se ha reducido el porcentaje de control que debe estar en manos de la familia para considerarla como empresa familiar. La persona o el grupo de accionistas que posee el paquete principal de acciones en muchas ocasiones tienen menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías este accionariado puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. En consecuencia, el punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos, pero en las que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Como se puede comprobar, los criterios anteriores están centrados fundamentalmente en la propiedad y en la capacidad de control. A este respecto, numerosos autores añaden una característica adicional, y es la vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia; esto es, la transferencia generacional.

En consecuencia, si en una empresa se dan las dimensiones de: propiedad (o participación significativa de la familia en el capital social); poder (participación activa de la familia en la gestión de la empresa); y continuidad o transferencia

.....

<sup>1</sup> Se trata de una definición de corte generalista, pero interesante de cara a cubrir objetivos institucionales; de hecho, ya ha sido comunicada oficialmente a la Comisión Europea para su futura incorporación al marco legislativo de la UE.



generacional (intención de que la empresa continúe en manos de la familia), se puede afirmar que se trata de una empresa familiar.

## **Definición de empresa familiar al objeto de la investigación**

Los problemas para definir la empresa familiar tienen claramente su reflejo en el ámbito de la investigación, pues se hace necesario definir el concepto de empresa familiar en cada estudio. Pero no es ésta la única dificultad para abordar un estudio de situación de la empresa familiar. La falta de bases de datos de empresas familiares de carácter público es otro problema que dificulta la identificación de este tipo de empresas. El análisis pormenorizado de la información aportada en bases de datos generales y la encuesta son los únicos medios para identificar el carácter de familiar o no familiar. En este trabajo se ha optado por seguir estas dos vías para su identificación.

En relación con la definición adoptada al objeto de esta investigación, se considera familiar a aquella empresa para la que se pueda establecer que una o más familias poseen un porcentaje de propiedad que les permite ejercer el control de la misma, y a su vez participan de forma activa en los órganos de gobierno y de gestión de dicha empresa, mediante la presencia de miembros familiares en el Consejo de Administración y en la dirección del negocio. Se considera que el control del negocio en empresas de cierta dimensión puede ejercerse con un mínimo del 20% de participación en el capital de la sociedad.

## Problemas básicos de la empresa familiar

La empresa familiar está condicionada por el modo en que la familia esté presente en el negocio, lo cual genera en mayor o menor medida tensiones y conflictos internos, al estar entrelazados sentimientos empresariales y afectivos. Los problemas básicos a los que se enfrenta la empresa familiar se pueden agrupar en cuatro áreas, como son: la familia, la propiedad, la gestión y la sucesión. Cada una de estas áreas presenta unas dificultades específicas que necesitan ser resueltas.

- **La familia.** Problemas que surgen debido a que no existe una clara distinción entre las relaciones en el ámbito familiar y las relaciones profesionales dentro de la empresa, lo que provoca tensiones y rivalidades entre los miembros de la familia y el problema de solapamiento de roles.

Estos conflictos entre familiares surgen principalmente por la falta de instrumentos y órganos de gobierno adecuados, como pueden ser el Protocolo Familiar y el Consejo de Familia.

- **La propiedad.** La aversión a la pérdida de control de la propiedad en las empresas familiares es un factor que condiciona en muchas ocasiones el crecimiento de la empresa y la búsqueda de financiación.

Este problema se puede relacionar con la carencia de estructuras adecuadas, como la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración, que permiten que el accionariado de la empresa esté adecuadamente representado en los órganos de supervisión y control de la sociedad.

- **La gestión.** Son muchas las empresas familiares en las que la estructura organizativa no ha evolucionado lo suficiente. Siguen manteniendo un modelo de organización con sistemas unitarios de control y comunicación, en muchas ocasiones con una dirección individual, y esto a pesar del crecimiento de la empresa. Se hace necesario formalizar un organigrama en el que se identifiquen y definan tareas a través de un sistema lógico de comunicación, de asignación de responsabilidades y de control.

Además, en el entorno actual es necesario tener organizaciones profesionalizadas y orientadas a los continuos cambios, que precisan de una modernización y profesionalización de los mandos, sean familiares o no familiares.

- **La sucesión.** Debido a la existencia de un fundador o fundadora que además suele ser la persona propietaria del negocio, la que ocupa el cargo de mayor responsabilidad en la dirección y ejerce el liderazgo en la familia, la sucesión en la empresa familiar se hace muy compleja. El factor más claro es el de la resistencia al retiro por parte del fundador o fundadora o de los familiares que se encuentran en el poder. Esto, además, acrecienta la tensión familiar que se produce entre padres y descendientes y entre hermanos y hermanas.

De aquí procede uno de los mayores problemas a los que se enfrentan estas empresas, que es el sobrevivir como empresa familiar a la transmisión de la dirección y propiedad a la siguiente generación.

La finalidad última de este estudio es, precisamente, conocer en qué medida los problemas específicos ligados a la empresa familiar que académicos y consultores destacan en los trabajos publicados al respecto, tienen su reflejo en las empresas familiares del Territorio Histórico de Bizkaia.

Este estudio, además de permitir cuantificar la presencia de este tipo de empresas en nuestro entorno y de conocer cuáles son sus características básicas, el análisis de su estructura de propiedad y de sus órganos de gobierno y de gestión, va a permitir realizar un diagnóstico de su situación, al objeto de analizar una serie de iniciativas que propicien corregir las debilidades detectadas.

SEGUNDA PARTE



## **Diseño de la investigación**

## Identificación de las empresas familiares de Bizkaia

### Selección de la población

Con la finalidad de examinar las características de las empresas familiares del Territorio Histórico de Bizkaia, se parte del universo de empresas vizcaínas recogido en el Registro Mercantil según la información de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) para el año 2006 (el último con datos completos disponibles).

El proceso de selección del marco poblacional se ha realizado en dos fases. La primera comienza con la selección de aquellas empresas con información disponible sobre sus cuentas anuales, composición accionarial, así como de las personas que ostentan el cargo de administradores y de consejeros, según los datos aportados en el Registro Mercantil de Bizkaia para el año 2006. En Bizkaia, en el ejercicio 2006, el número de empresas que cumplían con dicho depósito era de 25.447.

Sobre este conjunto se ha impuesto una serie de restricciones, al objeto de obtener un colectivo representativo de dicho marco poblacional, lo que constituye la segunda fase del proceso de filtrado.

La primera restricción impuesta está relacionada con la forma jurídica mercantil; de este modo, el estudio se circunscribe a entidades cuya forma jurídica sea la sociedad anónima y la sociedad limitada, ya que son las dos formas societarias más utilizadas, representando un 99% de dicho universo.

Con el fin de evitar distorsiones por actividad, se han excluido además aquellas entidades que se encuentran en situaciones especiales, como la suspensión de pagos, la disolución o la liquidación, o no tuvieran actividad en el año 2006.

Por último, se han seleccionado aquellas empresas con 10 trabajadores o más. La razón de esta restricción es prescindir de las microempresas, ya que muchas corresponden a empresarios individuales que en la mayoría de los casos ejercen su actividad como trabajadores autónomos. Esto no significa que la importancia de las microempresas no sea relevante, simplemente no son el objeto de estudio en este trabajo.

En la siguiente Tabla resumen (Tabla 2) se recogen las restricciones mencionadas a la hora de seleccionar la población objeto de análisis:

Tabla 2  
**Proceso de selección de la población**

Criterios seleccionados	Valores especificados	Resultado búsqueda
País/Comunidad Autónoma/Provincia	Bizkaia	25.447
Forma Jurídica	Sdad. Anónima y Limitada	25.223
Estado	Activa	20.627
Número de empleados	Mínimo 10	3.459
<b>N.º total empresas seleccionadas</b>		<b>3.459</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

En resumen, la población objeto de este estudio queda formada por aquellas empresas vizcaínas con datos económico-financieros disponibles para 2006, activas, cuya forma jurídica es una sociedad anónima o limitada y con diez trabajadores o más, según la información que se desprende del Registro Mercantil de Bizkaia.

## Aplicación de la definición de empresa familiar al colectivo seleccionado

Para llevar a cabo la clasificación entre empresas familiares y no familiares, se ha revisado de forma exhaustiva la estructura del accionariado y su porcentaje de participación. Asimismo se ha revisado la composición del órgano de administración y de gestión de cada una de las empresas seleccionadas de la base de datos (3.459 casos).

De esta forma, se ha clasificado a una empresa como familiar cuando hay una relación de parentesco entre las personas accionistas de la empresa y sus administradores y administradoras, o entre los y las accionistas y quienes constituyen el Consejo de Administración de la empresa, tomando como referencia la coincidencia de apellidos.

En una primera fase de esta clasificación se han identificado tres grupos: empresas familiares, empresas no familiares y empresas pendientes de clasificar.

En las empresas familiares se han incluido aquellas en las que un individuo o familia posee al menos el 20% del capital de la empresa y se han encontrado coincidencias de apellidos entre los órganos de dirección y de gobierno. También se han clasificado como familiares aquellas sociedades en las que el 100% del capital está en manos de una persona, que a su vez ostenta el cargo de administrador único de la empresa. Su relativa poca antigüedad hace pensar que se trata de empresas que se encuentran en primera generación, donde la persona fundadora, además de ser la única accionista, está a cargo de la gestión del negocio. Aunque son empresas en las que no se aprecia de forma clara la presencia de la familia en el negocio, es probable que con el paso de los años más miembros de la familia se incorporen al mismo; incluso puede suceder que, en un sentido amplio y de hecho, sean ya totalmente familiares, al estar participando la familia en las actividades de la empresa, aunque ello no se manifieste en la distribución de la propiedad ni en la composición de los órganos de administración.

Las empresas pendientes de clasificar son aquellas en las que no ha sido posible comprobar con los datos disponibles si cumplían o no la definición de empresa familiar. Entre ellas se encuentra un primer grupo, formado por empresas sin aparente relación de parentesco entre las personas propietarias y las que ostentan cargos de administradores o consejeros, al no existir coincidencia de apellidos; sin embargo, esta circunstancia no excluye la posibilidad de que exista una relación familiar, por ejemplo de matrimonio. El segundo grupo está formado por empresas que no aportan el porcentaje de participación de los accionistas en los datos registrales recogidos por la base de datos SABI, por lo que resulta imposible aplicar la definición de empresa familiar para su posterior categorización. Estas empresas han quedado pendientes de clasificación hasta su posterior identificación mediante encuesta.

Las empresas excluidas son aquellas que no cumplen la definición de empresa familiar. Se trata de sociedades en las que, o bien la persona que posee al menos un 20% de la participación accionarial (accionista principal) es una empresa o un grupo empresarial, y por tanto, no se trata de un individuo o familia; o bien se trata de compañías en las que la participación en el capital de los individuos o familias no alcanza el 20% exigido en la definición de empresa familiar adoptada.

El resultado del proceso se refleja en la tabla, en la que aparecen los números de empresas correspondientes a cada categoría resultante de la clasificación.

Tabla 3

**Distribución de la población de empresas vizcaínas**

	N.º de empresas	%
Familiares	1.325	38,31
Pendientes de clasificar	1.229	35,53
No familiares	2.554	73,84
	905	26,16
<b>Total</b>	<b>3.459</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Una vez descartadas las empresas no familiares (905), se ha procedido a realizar un filtrado sobre las 2.554 empresas restantes. Se han excluido las empresas que no aportan sus datos identificativos completos o muestran deficiencias en la presentación de la información considerada relevante al objeto de esta investigación. Esta depuración ha supuesto la pérdida de un número no significativo de empresas (119), quedando el colectivo formado por un total de 2.435 empresas.

Tabla 4

**Distribución de la población tras la depuración de la base de datos**

Población	N.º de empresas		
	Base de datos SABI	Excluidas	Base de datos depurada
Familiares	1.325	42	1.283
Pendientes de clasificar	1.229	77	1.152
<b>Total</b>	<b>2.554</b>	<b>119</b>	<b>2.435</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

No obstante, el proceso de identificación del colectivo de empresas familiares no finaliza aquí. La encuesta posterior a una muestra representativa de dicho colectivo, es la que permite identificar con un alto grado de fiabilidad la validez del marco poblacional identificado.



La muestra seleccionada para realizar la encuesta se ha obtenido a partir del marco poblacional formado por las 2.435 empresas del Territorio Histórico de Bizkaia. El tamaño muestral se ha determinado para lograr que el margen de error máximo para la estimación de una proporción (frecuencia relativa de respuesta en un ítem específico de una cuestión) sea inferior a 0,05 puntos, en este caso de  $\pm 3,5\%$  con un nivel de confianza del 95% sobre un Universo de 2.435 empresas.

El trabajo de campo se ha desarrollado a través de encuesta telefónica. Para asegurar un mayor número de respuestas, las personas que ocupan cargos de responsabilidad en las empresas seleccionadas tuvieron un conocimiento previo de la realización del estudio mediante carta postal, en la que se indicaba el objetivo del mismo y se destacaba su interés. En los casos de retenciones o excusas, se concertó un día y hora para realizar la encuesta telefónica. Las personas destinatarias de la encuesta han sido aquellas que ocupan el máximo cargo ejecutivo en la dirección o en la gerencia de la empresa. En la siguiente tabla se expone de forma resumida la ficha técnica del estudio:

Tabla 5  
Ficha técnica del estudio

UNIVERSO	Sociedades activas con más de 10 empleados e información disponible en el Registro Mercantil de Bizkaia
MUESTREO	Aleatorio simple
GRUPO OBJETIVO	Máximo cargo ejecutivo (gerente, director/a)
TÉCNICA	Entrevista telefónica
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE LA ENCUESTA	GIZAKER S.L. <a href="http://www.gizaker.net">http://www.gizaker.net</a>
FECHA DE REALIZACIÓN	Del 12 al 30 de mayo de 2008
MARGEN DE ERROR	$Em = \pm 3,5\%$ con un nivel de confianza del 95%, $p = q = 0,5$ , para datos totales

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por Gizaker, S.L.

Sobre las 2.435 empresas de las que constaba la base de datos para la realización de la encuesta, se han realizado 1.020 encuestas, de las que 417 resultaron ser empresas no familiares, y por lo tanto, finalizaron la encuesta tras contestar las preguntas filtro diseñadas al respecto. Las empresas que se identificaron como empresas familiares y que completaron la encuesta en su totalidad fueron 603 (605 empresas se identificaron como familiares, aunque 2 de ellas no llegaron a completar la encuesta, por lo que no se consideran válidas a los efectos de este estudio). La distribución final de empresas familiares y no familiares se presenta en la tabla siguiente (Tabla 6).

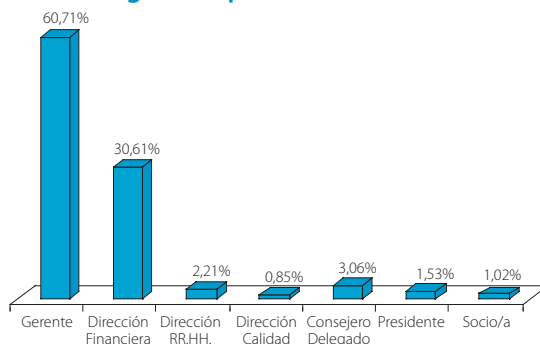
Tabla 6  
**Distribución de las empresas encuestadas**

	N.º de empresas	%
Empresas familiares	603	59,12
Empresas no familiares	417	40,88
<b>Total</b>	<b>1.020</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuesta

Como se puede apreciar, el porcentaje de empresas familiares identificadas en el Territorio Histórico de Bizkaia mediante la encuesta realizada es muy similar al obtenido en otros estudios previos (European Group of Owner Managed and Family Enterprises, 2005), que sitúan el peso de la empresa familiar en Europa en torno a un 60%.

Gráfico 2  
**Cargo de la persona encuestada**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuesta

En cuanto a la persona encuestada, se ha procurado que fuera alguien que forme parte de la alta dirección de la empresa, ya que posee el suficiente conocimiento y criterio para poder contestar a todas las cuestiones planteadas en la encuesta y poder generar así resultados fiables.

Tomando en consideración los problemas básicos de la empresa familiar, los relacionados con la familia, la propiedad, la gestión y la sucesión, se ha diseñado un cuestionario en el que las preguntas se agrupan en torno a los siguientes temas:

- La estructura de propiedad de la empresa.
- Los órganos e instrumentos de gobierno de la familia.
- Los órganos de gobierno de la empresa.
- La dirección del negocio familiar.
- La sucesión de la propiedad y la continuidad de la empresa familiar.
- El proceso de sucesión de la dirección.
- Las líneas estratégicas básicas de la empresa.

La selección de las preguntas que forman parte del cuestionario se ha realizado siguiendo los pasos precisos para asegurar su validez y fiabilidad. Un número de cuestiones que forman parte del mismo han sido utilizadas en estudios previos que han sido defendidos y presentados en foros académicos de reconocido prestigio o han sido publicados en revistas de contrastada fiabilidad (Arosa, 2008). Durante el diseño del cuestionario se ha efectuado además un trabajo de validación de su contenido a través de la realización de un pre-test a 8 empresas identificadas como familiares<sup>1</sup>.

Dicho proceso se efectuó en dos fases: en una primera fase se efectuaron tres encuestas a empresas pertenecientes a colectivos diferentes en relación con su antigüedad y tamaño; tras corregir ciertos problemas de comprensión en algunas de las cuestiones planteadas, fundamentalmente en relación con la continuidad del negocio familiar y sobre la planificación de la sucesión de la alta dirección, se realizó una segunda ronda de encuestas en la que participaron cinco empresas familiares más. Cuando se comprobó que las deficiencias estaban subsanadas y que las cuestiones planteadas cubrían los temas sobre los que obtener

.....

<sup>1</sup> Los autores de este trabajo quieren agradecer muy sinceramente el tiempo, dedicación y colaboración de las empresas que accedieron a efectuar este *pre-test*.

un grado de conocimiento en esta investigación, se dio por concluido el proceso de verificación del cuestionario<sup>2</sup>.

El cuestionario final consta de 30 preguntas concretas sobre los aspectos básicos objeto de estudio, que requieren respuestas igualmente concretas. Las preguntas planteadas, excepto las referentes al porcentaje de control de la propiedad y sobre el número de miembros del Consejo de administración, son cerradas y del tipo verdadero/falso, si/no. Las preguntas de opinión se presentan mediante una escala tipo Likert (1 a 5) que permite cuantificar las apreciaciones del entrevistado para efectuar posteriormente los contrastes pertinentes.

El resto de información se obtiene de la base datos SABI. En concreto:

- El número de trabajadores.
- Datos sobre total de activo, volumen de negocio y endeudamiento, obtenidos de las cuentas anuales (balance y cuenta de pérdidas y ganancias).
- La actividad de la empresa, clasificada a partir del código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas).
- La edad de la empresa.



<sup>2</sup> El proceso de verificación fue realizado por dos miembros del equipo de investigación, los cuales realizaron personalmente las encuestas a las empresas objeto del *pre-test*.

TERCERA PARTE



## **Análisis de los resultados**

### Tamaño empresarial

El análisis de tamaño empresarial es una de los apartados más relevantes de cara a realizar un diagnóstico de la importancia y potencial de la empresa familiar. Aunque existen diversas formas de clasificar a las empresas según su dimensión, se ha decidido adoptar la basada en el número de empleados, al ser la metodología más frecuente (Comisión Europea, 2003). Partiendo de las restricciones impuestas a la muestra de 603 empresas familiares de Bizkaia, que recoge sólo a aquellas empresas con 10 o más empleados, se han considerado tres cohortes fundamentales por tamaño:

- Pequeñas empresas: establecimientos que tienen entre 10 y 49 empleados.
- Medianas empresas: establecimientos entre 50 y 250 empleados.
- Empresas grandes: establecimientos de más de 250 empleados.

La finalidad es comparar el tamaño de la empresa familiar de Bizkaia en relación con otras empresas que actúan en el Estado español, familiares y no familiares, para comprobar cuál es su posición.

Los datos publicados en el último Directorio Central de Empresas (DIRCE 2007) del Instituto Nacional de Estadística (INE), permiten conocer cuál es la distribución de las empresas del Estado por tamaño a fecha 1 de enero de 2007. Según el DIRCE 2007 ([www.ine.es](http://www.ine.es)), el número de empresas activas en España al finalizar 2006 era de 3.333.533: el 94% microempresas (el 51% sin asalariados y el 43% de 1 a 9 asalariados), el 5,1% pequeñas empresas, el 0,8% medianas empresas y sólo el 0,1% restante grandes empresas.

En relación con la estructura empresarial de Bizkaia, el número de empresas activas en 2006 alcanzó las 83.999: el 93,6% microempresas (de 0 a 9 personas asalariadas), el 5,3% pequeñas empresas, el 0,8% medianas y apenas alcanza el 0,18% las empresas grandes de más de 250 personas asalariadas. Además, más de la mitad de las microempresas activas en Bizkaia en 2006 están formadas por unidades económicas que no cuentan con personal asalariado (el 50,4%), y por lo tanto, son únicamente generadoras de autoempleo.

Tabla 7

**Distribución de empresas activas por tamaño en Bizkaia al finalizar 2006**

Empresas	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
BIZKAIA	93,62%	5,35%	0,85%	0,18%
Acumulado	93,62%	98,97%	99,82%	100%
	PYME = 99,82%			Grande 0,18%

Fuente: DIRCE 2007

Tabla 8

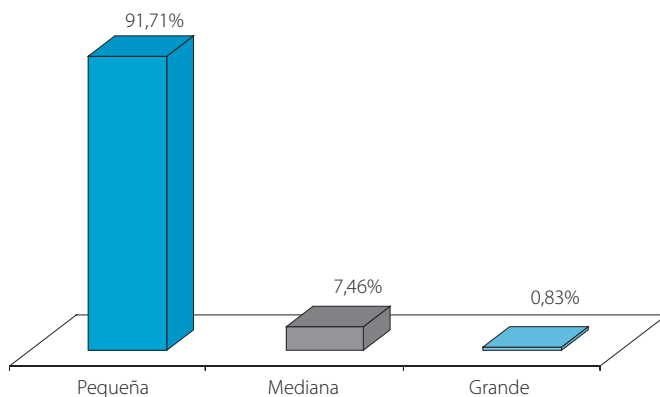
**Tamaño empresarial de las empresas familiares de Bizkaia**

N.º empleados	Tamaño	Empresas	%	% Acumulado
10-49	Pequeña	553	91,71%	91,71%
50-250	Mediana	45	7,46%	99,17%
> 250	Grande	5	0,83%	100,00%
	<b>Total general</b>	<b>603</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Gráfico 3

**Tamaño de la empresa familiar de Bizkaia**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.



A la vista de los resultados obtenidos, se puede comprobar que el tejido empresarial de Bizkaia está formado por pequeñas unidades de producción (99,82%), y de esas, la inmensa mayoría son sociedades con capital familiar.

Las Pymes comparten las fortalezas (mayor flexibilidad), pero también las importantes debilidades de las empresas de esta dimensión, independientemente de su carácter familiar o no, como son:

- Problemas de competitividad: para competir en ciertos sectores y mercados se requiere un tamaño mínimo, que una Pyme es posible que no alcance (Camisón, 2001). Esto se manifiesta especialmente en el ámbito de la internacionalización.
- Problemas de acceso a la financiación a un coste adecuado: por falta de activos que puedan servir de colaterales, por escasez de información sobre su situación financiera o por desconfianza de los posibles financiadores sobre la verdadera situación de la empresa, etc. (Marín, 1995; Selva y Giner, 1999; Melle, 2001).

Lo cual no excluye que, durante las últimas décadas, muchas Pyme vascas en general, y vizcaínas en particular, familiares y no familiares, hayan sido capaces de superar las deficiencias, estructurales y de dirección, inherentes a su tamaño, consiguiendo incluso una buena posición competitiva en sus respectivos mercados mundializados (Rodríguez *et al.*, 2001; Rodríguez *et al.*, 2003).

## Antigüedad

Un aspecto muy interesante de cara a obtener información sobre la situación de las empresas familiares resulta de su clasificación en función de la edad, conforme al año de su constitución según Registro Mercantil, dada la insistencia de la literatura en mostrar la fragilidad de las empresas de nueva creación, independientemente de su carácter familiar o no, y los problemas concretos de las familiares para superar el relevo generacional, lo que anticipa un fin temprano para las mismas.

En este sentido, por lo que respecta a la antigüedad de las empresas de la muestra, la edad promedio de las empresas familiares de Bizkaia es de 18 años. Son empresas que se crearon en la década de los ochenta.

En relación con el tamaño de la empresa familiar, la edad más alta es la que corresponde a empresas de mediana dimensión, con una antigüedad media de 27 años. Las pequeñas empresas tienen una edad media de 17 años, claramente

inferior a las empresas medianas, pero lo suficientemente amplia para poder considerarlas como negocios maduros y asentados en el mercado. Las empresas grandes perduran en el mercado conservando su carácter familiar con una media de 20 años (Tabla 9).

Tabla 9

### Antigüedad de las empresas familiares de Bizkaia por tamaño

N.º empleados	Tamaño	Empresas	Edad media
10-49	Pequeña	553	17,31
50-250	Mediana	45	27,46
> 250	Grande	5	20,34
	<b>Total general</b>	<b>603</b>	<b>18,09</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Este análisis resulta mucho más enriquecedor si se realiza una clasificación que permita recoger diferentes tramos de edad, ya que dará una idea de la capacidad de estas empresas para superar o no los problemas asociados a los mismos. Con esta finalidad, se han considerado cuatro cohortes por edad:

- Empresas de nueva creación: entre 0 y 10 años de antigüedad.
- Empresas jóvenes: de 10 a 20 años de antigüedad.
- Empresas maduras: entre 20 y 55 años de antigüedad.
- Empresas longevas: más de 55 años de antigüedad.

El primer tramo permite identificar la actividad emprendedora de las empresas constituidas con capital familiar en negocios de reciente creación. Las empresas que se encuentran en el segundo tramo son aquellas que han conseguido superar la fase de creación del negocio y se encuentran en el proceso de consolidación. Son empresas que todavía no han asumido el primer relevo generacional, si se toma en consideración que la edad media del emprendedor en el momento de creación de la empresa está entre los 35 y los 37 años (GEM, 2007). Las empresas maduras, por el contrario, serán aquellas que deben acometer en breve el relevo generacional o lo han realizado hace relativamente poco tiempo, en un negocio ya consolidado. Las empresas con más de 55 años de antigüedad serán aquellas que han acometido más de un relevo generacional.

Aplicando esta clasificación a la muestra de empresas familiares de Bizkaia, se obtienen los resultados reflejados en la Tabla 10.

Tabla 10

### Distribución de las empresas familiares por antigüedad

Años	Edad	Empresas	%	% Acumulado
0-10	Nueva creación	158	26,20	26,20
10-20	Joven	225	37,31	63,52
20-55	Madura	208	34,49	98,01
> 55	Longeva	12	1,99	100,00
	<b>Total general</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Los resultados permiten identificar un claro porcentaje (73,80%) de empresas con una antigüedad mayor de diez años. Esto es, en torno a las tres cuartas partes de las empresas de la muestra está visiblemente establecida en el tejido empresarial vizcaíno. El objetivo de continuidad y visión de largo plazo, propio de las empresas familiares (Martins *et al.*, 2007), del que se deriva un fuerte compromiso con la preservación del negocio a través de las distintas generaciones, favorece la longevidad de la empresa familiar, facilitándole la superación de las dificultades que se presentan en los primeros años, de vida del negocio.

Sin embargo, la importante caída de empresas familiares de más de 55 años (del 34,49% a un escaso 2%) corrobora la idea general de que son muy pocas las empresas que superan el segundo relevo generacional manteniendo el carácter familiar.

## Empleo

Los datos anteriores sirven de antesala para establecer cuál es la contribución de las empresas, en términos medios, al empleo del Territorio Histórico de Bizkaia. A este respecto, la media de asalariados de la muestra de empresas familiares vizcaína es de 30, con una distribución con relación al tamaño empresarial que se presenta en la siguiente tabla (Tabla 11):

Tabla 11

**Empleo medio por tamaño empresarial**

N.º empleados	Tamaño	Empresas	%	Empleo promedio
10-49	Pequeña	553	91,71	19,47
50-250	Mediana	45	7,46	90,58
> 250	Grande	5	0,83	684,60
	<b>Total</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>	<b>30,29</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

El volumen de empleo generado por las empresas familiares de Bizkaia es muy similar al aportado en el «Informe sobre la Pyme 2008» (Dirección General Política de la Pyme, 2008)<sup>1</sup> para las pequeñas empresas españolas (familiares y no familiares). Éstas emplean, aproximadamente, un promedio de 19 trabajadores. Las empresas medianas familiares de la muestra acogen un número medio de asalariados (90) menor que la media estatal (familiar y no familiar), que es de 96 empleados. La diferencia en el promedio de empleados se encuentra en las grandes empresas, ya que el número medio de asalariados de las empresas familiares vizcaínas se aproxima a los 685 empleados, mientras que los datos acercan la media del Estado a los 1.150 empleados.

Analizando el empleo medio generado por las empresas familiares de la muestra en relación con su antigüedad (Tabla 12), se puede observar que las empresas familiares con un mayor número de empleados no son las que tienen una mayor antigüedad en el mercado, lo que viene a confirmar la posible desaparición del carácter familiar de las mismas cuando alcanzan una determinada dimensión.

Tabla 12

**Empleo medio por antigüedad de la empresa**

Años	Edad	Empresas	Empleo promedio
0-10	Nueva creación	158	22,84
10-20	Joven	225	30,05
20-55	Madura	208	40,41
> 55	Longeva	12	35,13
	<b>Total general</b>	<b>603</b>	<b>30,29</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

.....  
<sup>1</sup> El Informe sobre la PYME 2008, realizado a iniciativa de la Dirección General de Política de la PYME, recoge y concentra las estadísticas disponibles sobre el conjunto de las pequeñas y medianas empresas en España <http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/4B05E69F-0A4A-46C8-9541-7824592D609D/0/InformePYME2008.pdf>

La mayor aportación al empleo de las empresas familiares vizcaínas procede de aquellas entidades que se encuentran ya asentadas en el mercado, son empresas maduras, con más de 20 años de antigüedad y que, en términos generacionales, es muy probable que se encuentren próximas a acometer el proceso de sucesión en la dirección o ya hayan acometido dicho relevo generacional. Según la literatura especializada, son estas empresas, las que están involucradas en el proceso de sucesión, las que tienen más riesgo de perder su carácter de familiar; precisamente las que realizan una mayor aportación a la generación de empleo en el Territorio Histórico de Bizkaia.

## Distribución sectorial

Para realizar el análisis sectorial se ha utilizado una desagregación que distingue 14 sectores de actividad en función de la actividad principal del establecimiento empresarial (A17). La actividad se codifica con arreglo a la estándar Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993 (CNAE-93), que recoge todo tipo de actividades económicas, excepto el sector primario, los hogares que emplean personal doméstico y los organismos extraterritoriales (secciones A, B, P y Q de la citada CNAE-93).

Según se observa en la siguiente tabla (Tabla 13), la actividad de la empresa familiar de Bizkaia se concentra mayoritariamente en tres sectores: «Industria extractiva» con el 36,65%, «Construcción» con el 22,39% y «Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua» con el 16,25%. A mucha distancia se encuentran otros tres sectores de actividad, en los cuales la proporción de empresas está en torno al 5%. Estos son los casos de: «Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico», «Hostelería» e «Intermediación financiera».

Estos resultados no permiten una visión excesivamente optimista de la situación de la empresa familiar de Bizkaia, pues los sectores de actividad en los que destaca su presencia pueden tener problemas en el futuro: así, sectores como «Industrias extractivas», «Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua», «Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico» y «Hostelería» se caracterizan por una gran madurez. Respecto de la «Construcción», es un sector maduro que en estos momentos sufre además una evidente fragilidad. Tampoco debe olvidarse que los sectores comercial y de hostelería manifiestan una fragilidad estructural suficientemente conocida.

En definitiva, los sectores en los que hay una mayor presencia de la empresa familiar son sectores maduros, de más bien bajo nivel tecnológico y escasa inno-

vación, y algunos de ellos presentan fragilidades, bien estructurales, bien coyunturales. Aquí aparece otro punto débil de las empresas familiares vizcaínas.

Tabla 13

**Distribución sectorial de la empresa familiar en Bizkaia**

Sector	Total	%
Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	7	1,16
Industrias extractivas	221	36,65
Industria manufacturera	1	0,17
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	98	16,25
Construcción	135	22,39
Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico	32	5,31
Hostelería	27	4,48
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2	0,33
Intermediación financiera	48	7,96
Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales	10	1,66
Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria	16	2,65
Educación	6	1,00
<b>Total general</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

## Aspectos estratégicos básicos

La globalización económica afecta a todas las empresas sin excepción, independientemente de su naturaleza, tamaño o condición de familiar o no familiar. La globalización es fuente de oportunidades y amenazas, tiene un importante impacto en el panorama competitivo de un cada vez mayor número de empresas, también en las de carácter familiar. En este entorno, la internacionalización debe ser vista en muchos casos no como una estrategia de expansión de la actividad empresarial, sino como una estrategia de supervivencia de la empresa a largo plazo, incluso para las empresas familiares que habitualmente han desarrollado su actividad en los mercados locales.

El reto de crecer y expandir su actividad empresarial más allá del mercado doméstico está en muchos casos enfrentado con el reto de mantener el control de la empresa en manos del grupo familiar. Se ejercen así dos presiones divergentes entre sí: la segunda aconseja a la empresa anteponer la estabilidad, la supervivencia y el desarrollo de proyectos de bajo riesgo dentro del mercado tradicional, mientras que la primera la impulsa a crecer, a innovar y a internacionalizarse (Casillas, 2005).

### Inversión en I+D

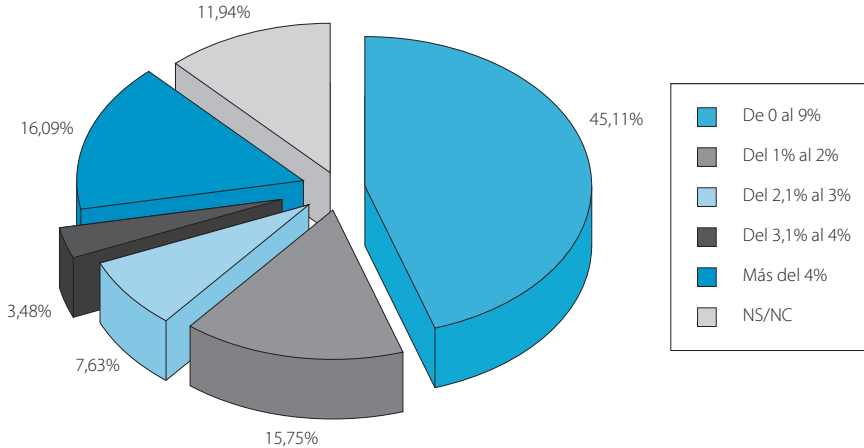
Con la intención de conocer la capacidad de innovar de las empresas encuestadas, éstas fueron preguntadas sobre su nivel de inversión en I+D en el último ejercicio.

Los resultados obtenidos muestran un fuerte desequilibrio en los niveles de inversión en I+D.

Mientras que el 45,11% de las empresas no alcanzan a invertir en I+D el 1% de sus ventas, el 16,09% de las empresas familiares encuestadas invierte más del 4% de su cifra de ventas en I+D.

Gráfico 4

**Inversión en I+D realizada en el último ejercicio en relación con las ventas totales**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Si se analizan estos datos en relación con el tamaño y la antigüedad de la empresa familiar (Tabla 14), no se observan diferencias significativas entre cada una de las cohortes establecidas. Debe destacarse que ninguna de las empresas familiares de mayor dimensión realiza inversiones en I+D por encima del 2%. Son las empresas pequeñas y medianas las que mayor esfuerzo inversor en este campo están realizando.

Tabla 14

**Relación entre la Inversión en I+D y el tamaño de las empresas familiares**

Tamaño	Inversión en I+D					
	0 al 0,9%	1% al 2%	2,1% al 3%	3,1% al 4%	> 4%	NS/NC
Pequeña	44,85%	14,83%	7,41%	3,62%	16,82%	12,48%
Mediana	48,89%	22,22%	11,11%	2,22%	8,89%	6,67%
Grande	40,00%	60,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total</b>	<b>45,11%</b>	<b>15,75%</b>	<b>7,63%</b>	<b>3,48%</b>	<b>16,09%</b>	<b>11,94%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta



## Internacionalización

Un referente importante para apreciar el grado de internacionalización alcanzado por las empresas es su actividad exportadora, pues refleja el logro de la competitividad internacional en mercados cada vez más globalizados.

En la Tabla 15 se muestran los datos en relación con la actividad exportadora de las empresas de la muestra. Como se puede observar, la actividad exportadora de las empresas familiares es muy baja. Menos del 20% de las empresas encuestadas vende parte de sus productos en el exterior, en concreto, sólo un 18,6% de la muestra.

Tabla 15

### Actividad de exportación de las empresas familiares

¿Realizan actividad de exportación?	Empresas	%
Sí realiza actividad de exportación	112	18,6
No realiza actividad de exportación	488	80,9
NS/NC	3	0,5
<b>Total general</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>

% Exportación sobre las ventas		
Conocen su nivel de exportación	109	24,32%
NS/NC	3	
<b>Total empresas</b>	<b>112</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Al analizar la relación entre las empresas exportadoras y no exportadoras con el tamaño, y la antigüedad de la empresa familiar (Tabla 16), resulta sorprendente comprobar que ninguna de las empresas familiares grandes de la muestra realiza actividad exportadora. Son empresas cuya dimensión empresarial se ha logrado actuando únicamente en mercados locales. La antigüedad de la empresa sí parece que sea un factor que influya significativamente en la actividad exportadora: el número de empresas que exportan aumenta en relación con la edad, alcanzando el 50% en el caso de las empresas más longevas.

Tabla 16

### Relación entre tamaño, antigüedad y número de empresas familiares que realizan actividad de exportación

Tamaño	% Sí	% NO	Antigüedad	% Sí	% NO
Pequeña	16,73	83,20	N. creación	10,2	89,7
Mediana	44,44	55,56	Joven	15,1	84,8
Grande	0,00	100,00	Madura	26,9	73,0
			Longeva	50,0	50,0
<b>Total</b>	<b>18,67</b>	<b>81,33</b>	<b>Total</b>	<b>18,67</b>	<b>81,3</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

En definitiva, según los resultados obtenidos, las empresas familiares que exportan son pequeñas y medianas empresas que, pese a su limitación de tamaño, han realizado una apuesta por la internacionalización y la apertura a nuevos mercados. Estas empresas con presencia internacional están asentadas en el Territorio desde hace años, aumentando el nivel de empresas exportadoras con la antigüedad. La cuarta parte de su cifra de negocios proviene de ventas realizadas en el exterior, en concreto un 24,32%.

### Traslado del negocio o de parte del negocio

Las empresas familiares de la encuesta también fueron preguntadas sobre su intención y disponibilidad a abandonar total o parcialmente el Territorio Histórico de Bizkaia, y los motivos que pueden llevar a la empresa a tomar esa decisión.

A este respecto, debe señalarse que las empresas encuestadas están arraigadas en el Territorio, puesto que sólo el 12% de las mismas tienen intención de trasladar el negocio o parte de él fuera de Bizkaia, y de esas, son sólo el 3% las que tienen intención de trasladarse al extranjero.

Tabla 17

### Empresas con intención de trasladar su negocio total o parcialmente fuera de Bizkaia

	Fuera de Bizkaia		Al extranjero	
SI	71	12,05 %	19	3,18 %
NO	518	87,95 %	579	96,82 %
NS/NC	14		3	
<b>Total</b>	<b>603</b>	<b>100%</b>	<b>603</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Como se puede observar en la tabla siguiente (Tabla 18), el principal motivo por el que las empresas familiares están dispuestas a trasladar total o parcialmente el negocio fuera de Bizkaia, debe entenderse dentro de la estrategia de expansión de la empresa.

Tabla 18

**Razones para trasladar total o parcialmente el negocio fuera de Bizkaia**

Razones del traslado del negocio fuera de Bizkaia	SÍ	NO	NS/NC	Total
Coste del suelo	17	53	1	71
Costes salariales	16	54	1	71
Clima social	12	57	2	71
Expansión	35	36		71

Razones del traslado del negocio al extranjero	SÍ	NO	NS/NC	Total
Costes salariales y de producción	8	10	1	19
Proximidad del mercado	9	9	1	19
Expansión	3	16		19

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

El crecimiento empresarial crea nuevas necesidades logísticas, requiere una descentralización de estructuras y ésta parece ser la principal razón que puede animar a las empresas a optar por nuevos establecimientos empresariales fuera de Bizkaia. Esta estrategia no parece hacer peligrar la continuidad de la empresa en el Territorio, al contrario, supone una nueva fuente de generación de riqueza, si la sede de la empresa sigue permaneciendo en Bizkaia.

Sin embargo, sí hay un aspecto preocupante de las respuestas obtenidas a esta cuestión, y es el elevado número de respuestas que consideran al coste del suelo y al de los salarios como factores que pueden influir en el abandono del Territorio: aproximadamente la cuarta parte de las empresas dispuestas a trasladar el negocio fuera de Bizkaia lo harían por esas razones (17 de las 71 empresas por los costes del suelo y 16 de las 71 por los costes salariales). En estos casos el traslado de la empresa puede ser total, y en consecuencia, la pérdida de riqueza sí puede afectar a Bizkaia.

## Estructura de propiedad de la empresa familiar

El análisis de la estructura de propiedad permite identificar quién ejerce el control en la empresa familiar y determinar su nivel de control en los órganos de gobierno en los que está representado; dado que decisiones fundamentales en el devenir de la sociedad deben contar con el respaldo mayoritario del accionariado.

Para el análisis de la estructura de propiedad de las empresas familiares de Bizkaia, se han introducido en la encuesta dos preguntas relacionadas con el porcentaje de propiedad de las dos personas o instituciones que tienen la mayor participación en el capital de la compañía y sobre su tipología (familia, sociedades de capitales riesgo, etc.). Además estas preguntas han servido de filtro para determinar el carácter familiar (603) o no familiar (417) de las empresas encuestadas (1.020).

La concentración de la propiedad de la empresa no cotizada de carácter familiar es muy alta. La casi totalidad de las acciones de estas empresas está en manos de la familia (más del 98%). En un 15% de los casos (90 empresas) no existe un segundo accionista, y por lo tanto, el nivel de control de la familia es del 100%.

Tabla 19

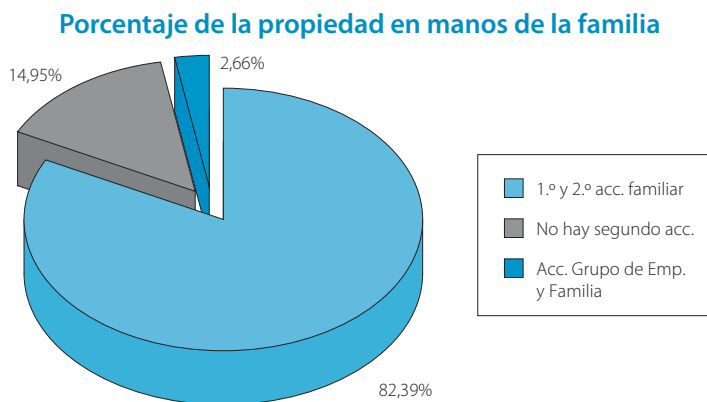
### Tipo de propiedad del accionariado

Accionariado	1.º accionista	2.º accionista
Familiar	599	496
No Existe Un 2º Accionista		90
O. Empresas/Grupo/Holding		12
Ns/Nc		1
O. Empresas/Grupo/Holding Familiar	4	4
<b>Total</b>	<b>603</b>	<b>603</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

En los casos de existencia de un segundo accionista, las respuestas obtenidas confirman mayoritariamente el carácter familiar del segundo paquete accionario, con un porcentaje del 82,9%, lo que indica una alta presencia de empresas multifamiliares o de empresas en las que están presentes distintas ramas de una misma familia (ver Tabla 19 y Gráfico 5).

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Con la finalidad de completar y enriquecer el análisis de la estructura de propiedad de las empresas de la muestra, interesa comprobar también si dicha estructura varía en función del tamaño y de la antigüedad de las empresas. Estos resultados pueden apreciarse en las tablas 20 y 21.

Tabla 20

**Porcentaje de propiedad, en términos medios, del accionariado mayoritario en función del tamaño empresarial**

Propiedad del accionista principal			Propiedad de los dos principales accionistas		
N.º Empleados	Tamaño	% Medio	N.º Empleados	Tamaño	% Medio
10-49	Pequeña	59,37	10-49	Pequeña	84,25
50-250	Mediana	51,51	50-250	Mediana	74,77
> 250	Grande	52,40	> 250	Grande	82,00
	<b>Total general</b>	<b>58,72</b>		<b>Total general</b>	<b>83,53</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Como se puede observar (Tabla 20), la diferenciación en función del tamaño no aporta una variación significativa en el porcentaje de propiedad que, en términos medios, mantiene el principal accionista de las empresas familiares de la muestra. Este porcentaje es, en los tres tramos, superior al 50%, lo que implica un control mayoritario de la familia.

Si se analiza el porcentaje de propiedad de los dos máximos accionistas, el control familiar se hace aún más evidente, situándose en torno al 83,53% a nivel general. Se debe recordar que el segundo accionista es, en la gran mayoría de los casos también de carácter familiar (82,9%), lo que indica una estructura de propiedad familiar repartida mayoritariamente entre distintas familias, empresas multifamiliares, o distintas ramas de un tronco familiar común. Para corroborar esta afirmación, se hace necesario comprobar el efecto de la antigüedad en la estructura de propiedad de las empresas familiares.

Tabla 21

**Porcentaje de propiedad, en términos medios, del accionariado mayoritario en función de la antigüedad**

Propiedad del accionista principal			Propiedad de los dos principales accionistas		
Años	Edad	% Medio	Años	Edad	% Medio
0-10	N. creación	62,86	0-10	N. creación	86,43
10-20	Joven	58,35	10-20	Joven	84,09
20-55	Madura	56,97	20-55	Madura	81,86
> 55	Longeva	42,42	> 55	Longeva	64,58
	<b>Total general</b>	<b>58,72</b>		<b>Total general</b>	<b>86,53</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Los resultados obtenidos en la Tabla 21 confirman una relación inversa entre la antigüedad y la estructura de propiedad de la empresa familiar; esto es, el porcentaje de propiedad correspondiente a la familia disminuye con el paso del tiempo. La explicación de estos resultados se debe, principalmente, al aumento de los miembros de la dinastía familiar, lo que conlleva a la creación de distintas ramas de la familia empresaria. Ese paso del tiempo da lugar a que se incorporen nuevas generaciones como propietarios de la empresa, lo que conlleva a una dilución del capital entre las distintas ramas de la familia (Gersick *et al.*, 1997).

Tabla 22

**Porcentaje de propiedad, en términos medios, del accionariado mayoritario en función del tamaño y de la antigüedad**

Porcentaje de propiedad del accionista principal					
N.º Empleados \ Años	0-10	10-20	20-55	> 55	Total general
	N. creación	Joven	Madura	Longeva	
10-49	62,43	59,27	57,63	44,75	59,37
50-250	75,48	40,53	52,91	37,75	51,51
> 250	50,00	65,00	49,00	—	52,40
<b>Total general</b>	<b>62,86</b>	<b>58,35</b>	<b>56,97</b>	<b>42,42</b>	<b>58,72</b>

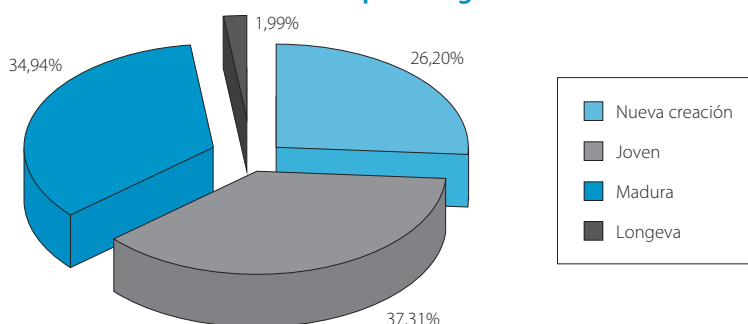
Porcentaje de propiedad de los dos principales accionistas					
N.º Empleados \ Años	0-10	10-20	20-55	> 55	Total general
	N. creación	Joven	Madura	Longeva	
10-49	86,11	84,84	82,62	71,63	84,25
50-250	92,00	69,83	76,86	50,50	74,77
> 250	100,00	85,00	75,00	—	82,00
<b>Total general</b>	<b>86,43</b>	<b>84,09</b>	<b>81,86</b>	<b>64,58</b>	<b>83,53</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Uno de los datos más reveladores que aporta la tabla anterior (Tabla 22) es la no presencia en la muestra de empresas familiares grandes, con una antigüedad superior a los 55 años de edad.

Gráfico 6

**Distribución por antigüedad**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Recuérdense los datos obtenidos en la sección anterior sobre la distribución de las empresas familiares por antigüedad. Sólo el 2% de las empresas de la muestra que han acometido más de un relevo generacional, siguen siendo familiares después de los 55 años.

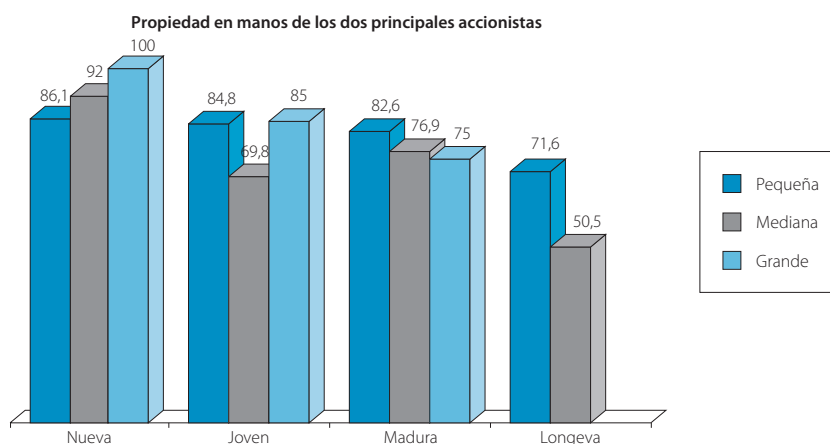
Si se analiza en conjunto la información aportada por la Tabla 22 y el Gráfico 6, se puede afirmar que entre el 2% de las empresas familiares longevas de la muestra no se encuentra ninguna empresa de gran tamaño.

En definitiva, el porcentaje de propiedad en manos de la familia disminuye con el paso del tiempo y se sitúa por debajo del 50% en el caso de las empresas más longevas.

Además, no existen empresas grandes, de más de 55 años, que continúen siendo familiares.

Gráfico 7

### Evolución de la propiedad del accionariado con la edad de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Este dato confirma la idea tan repetida en la literatura sobre la alta mortalidad de las empresas familiares después del segundo relevo generacional. Entre las razones de su desaparición puede encontrarse la venta a terceros, la entrada de nuevos socios que permiten alcanzar una mayor dimensión de la empresa aunque esto suponga la pérdida del control familiar o, en el caso más grave, la disolución de la sociedad.

A este respecto debe recordarse también un dato presentado en la sección anterior (Tabla 10): la edad media de las empresas familiares de gran dimensión



de la muestra se encuentra en torno a los 20 años, época en la que probablemente aún no se haya acometido la sucesión del negocio de la primera a la segunda generación. En este tramo de 10 a 20 años de antigüedad, como se puede observar en la Tabla 19, el porcentaje de propiedad en manos de la familia es muy alto, un 65%, al no haberse producido aún una dilución del capital familiar. El cambio sustancial en los niveles de propiedad varía cuando estas empresas de gran dimensión alcanzan una edad superior a los 20 años.

Otro resultado interesante se obtiene al observar la evolución de la propiedad de los dos principales accionistas de las empresas de mediana dimensión (50 a 250 empleados) a lo largo del tiempo (Tabla 22). La disminución del porcentaje de capital en manos de la familia a lo largo de las cohortes establecidas es mayor que en el caso de las empresas de pequeño tamaño, situándose por término medio en el 74,77%. Los principales socios de las empresas medianas que han alcanzado los 55 años mantienen una propiedad en torno al 37,75%, en el caso del primer accionista, y del 50,50%, al sumar los dos socios principales. Las razones aludidas anteriormente: dispersión del capital por la entrada de nuevas generaciones y la necesidad de contar con socios capitalistas que inyecten liquidez a la empresa para mantenerse a lo largo de los años en unos niveles de actividad significativos, pueden explicar esta evolución.

En definitiva, teniendo en consideración los datos obtenidos hasta el momento, se pueden extraer dos conclusiones:

**Primera.** La progresiva disminución de la propiedad familiar en las empresas de 50 a 250 empleados según avanza el tiempo, junto con la pérdida del carácter familiar de las empresas de gran dimensión, hace presagiar una alta posibilidad de que también desaparezca el carácter familiar de las empresas medianas. Conseguir recursos financieros externos o establecer alianzas con otras empresas, sin perder el control efectivo del negocio, puede ser una de las soluciones para mantener el carácter familiar de la empresa, contando con la financiación necesaria que permita seguir actuando en el mercado.

**Segunda.** Es la empresa de pequeña dimensión la más arraigada con la continuidad del negocio familiar, ya que a pesar del paso del tiempo, el nivel de propiedad en manos de la familia sigue siendo muy alto. El objetivo de continuidad y la visión de largo plazo, propios de este tipo de empresas, del que se deriva un fuerte compromiso con la preservación del negocio a través de las distintas generaciones, tiene mayor fuerza en las empresas familiares de tamaño pequeño. Sin embargo, estos datos también pueden indicar una debilidad, y es la posible renuncia al crecimiento de estas empresas de reducida dimensión ante la imposibilidad de preservar el patrimonio familiar en manos de la familia.

## Estructuras de gobierno en la empresa familiar

### El gobierno corporativo en la empresa familiar

La expresión «gobierno de la empresa familiar» hace referencia al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en la empresa.

La creación de estructuras de gobierno en cada uno de los sistemas que conforman la empresa familiar —familia, propiedad y gestión—, dota a éstos de los mecanismos que permiten la ordenación de las relaciones que se producen dentro del ámbito de la familia, y entre ésta y el negocio familiar a través de distintas estructuras de gobierno (Cabrera y Santana, 2002).

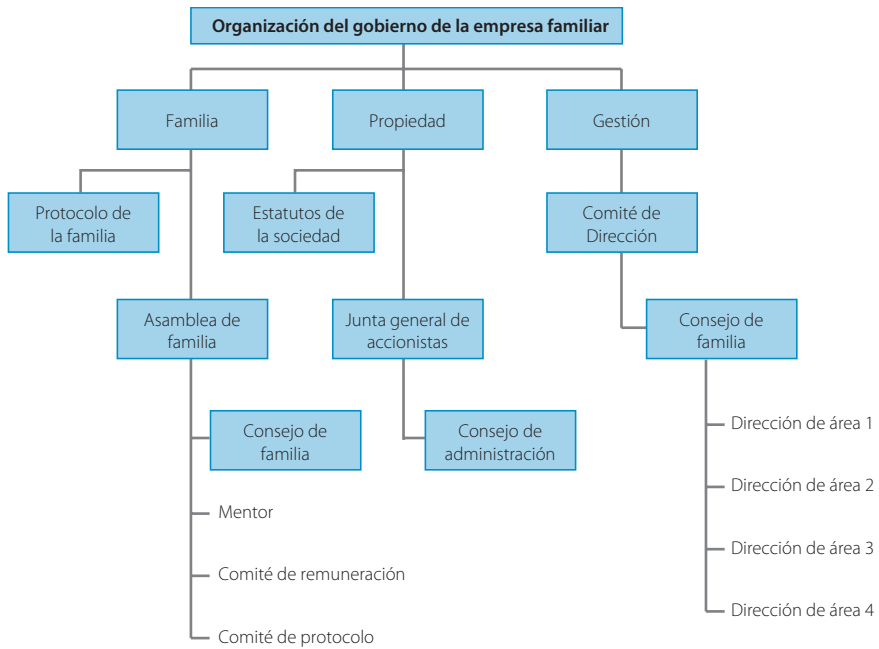
### Órganos e instrumentos de gobierno en la empresa familiar

El desarrollo de mecanismos efectivos de gobierno en los tres ámbitos en los que los miembros de la familia empresaria están presentes —la familia, la propiedad y la dirección del negocio—, facilita la separación de las actividades y las cuestiones que afectan a cada uno de los sistemas, además de definir el papel de cada uno de ellos en el gobierno del conjunto de la organización (Maseda *et al.*, 2008):

- Desde la perspectiva de la familia, el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar son las estructuras que representan la voz de la familia empresaria.
- Desde la perspectiva de la propiedad, la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración que se deriva de dicha Junta, son la voz de todos los propietarios de la empresa familiar.
- Desde la perspectiva de la empresa, la Dirección es la estructura gestora de la organización y la voz de todos los empleados de la misma (familiares y no familiares).

Gráfico 8

### Órganos e instrumentos de gobierno en la empresa familiar



Fuente: Maseda et al. (2008)

## Generación en la dirección de la empresa familiar

### Generación en la alta dirección

El análisis de la generación que se encuentra al frente del negocio permite, entre otros aspectos, determinar el compromiso de continuidad. Para ello, los encuestados fueron preguntados sobre la relación con la familia empresaria de la persona que ostenta el máximo cargo ejecutivo de la empresa: gerente o director/a general (CEO).

Tabla 23

#### Generación que dirige el negocio familiar

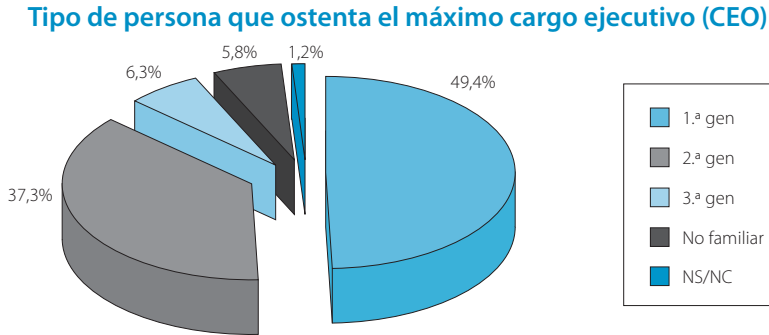
Tipología del CEO	Empresas	%
1.ª generación, persona fundadora	298	49,4
2.ª generación, descendientes del fundador/a	225	37,3
3.ª generación, nietos/as del fundador/a y siguientes	38	6,3
No familiar	42	5,8
NS/NC	7	1,2
<b>Total general</b>	<b>603</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Los datos contenidos en la tabla anterior (Tabla 23) muestran el alto porcentaje de empresas que se encuentran aún en primera generación, un 49,4%. En estos casos, la persona fundadora del negocio es el que ostenta el máximo cargo ejecutivo en el negocio.

A reseñar el bajo porcentaje de empresas que han alcanzado la tercera generación con algún miembro de la dinastía familiar al frente del negocio: únicamente el 6,3% de las empresas encuestadas.

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Por otra parte, han optado por profesionalizar la dirección en un 5,8% de los casos. Este hecho no implica la pérdida del carácter familiar de la empresa, ya que la familia estará representada gracias a su paquete accionario; además, miembros de la familia pueden ocupar otros puestos directivos.

Tabla 24

**Relación entre generación en la dirección y antigüedad de las empresas familiares**

Antigüedad		Generación que dirige el negocio familiar					Total
		1. <sup>a</sup> Generación	2. <sup>a</sup> Generación	3. <sup>a</sup> Generación	No Familiar	NS NC	
Años	Edad						
0-10	N. creación	113	31	4	8	2	158
10-20	Joven	130	71	9	13	2	225
20-55	Madura	55	117	31	13	2	208
> 55	Longeva		6	4	1	1	12
<b>Total</b>		<b>298</b>	<b>225</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>603</b>

		1. <sup>a</sup> Generación	2. <sup>a</sup> Generación	3. <sup>a</sup> Generación	No Familiar	Total general
Años	Edad					
0-10	N. creación	72,44%	19,87%	2,56%	5,13%	100,00%
10-20	Joven	58,30%	31,84%	4,04%	5,83%	100,00%
20-55	Madura	26,70%	56,80%	10,19%	6,31%	100,00%
> 55	Longeva	0,00%	54,55%	36,36%	9,09%	100,00%
<b>Total</b>		<b>50,00%</b>	<b>37,75%</b>	<b>6,38%</b>	<b>5,87%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

En la primera generación, la figura del emprendedor y el propietario coinciden en la misma persona, lo que conlleva la convergencia de dos entes diferentes de la empresa: la propiedad y la gestión. En principio, este hecho debe provocar un efecto positivo en el negocio, al asumir la dirección un mayor compromiso con la marcha de la empresa y la propiedad realizar una apuesta de continuidad a largo plazo. Este alineamiento de intereses conduce a una gestión, por lo general, más eficaz.

El análisis resulta mucho más enriquecedor si se establece una relación entre generación y antigüedad de la empresa, ya que permite identificar en qué tramo de edad se ha producido el relevo generacional en la dirección del negocio, y el efecto de ese hecho en la empresa familiar.

Un dato que se extrae del análisis de la información aportada en la tabla anterior (Tabla 24), y que a priori puede resultar evidente, es la no existencia de empresas familiares de más de 55 años en primera generación. Todas han realizado algún relevo generacional: están dirigidas por miembros de la familia de segunda o tercera generación, en la mayor parte de los casos, o han optado por una gestión profesionalizada, aunque esta situación sólo se refleja en el 9,09% de las empresas, lo que indica que este cargo es preferentemente ocupado por algún miembro de las diferentes ramas que componen la dinastía familiar, que accede al cargo de mayor responsabilidad en la dirección del negocio.

La esperada relación entre antigüedad y generación parece confirmarse también en el resto de los casos. Así, como era de esperar, casi las tres cuartas partes de las empresas de nueva creación y más del 50% de las empresas jóvenes no han asumido aún el primer relevo generacional. Por otra parte, se observa una mayor presencia en empresas maduras y longevas de miembros familiares de segunda y tercera generación en la dirección del negocio.

Resulta sorprendente comprobar el importante porcentaje de empresas de más de 20 años que aún no han realizado el relevo generacional. Dada su antigüedad, es más que probable que tengan que acometer el mismo en un espacio breve de tiempo. Estos datos indican que las empresas familiares encuestadas tienen un cierto retraso en realizar el primer relevo generacional: en el 26,70% de los casos no ha habido una sucesión en la dirección del negocio, a pesar de tratarse de empresas con una antigüedad superior a los 20 años, lo que parece confirmar la comentada reticencia al retiro por parte de la persona fundadora y de retrasar más de lo debido el proceso de sucesión. En el resto de los casos, parece que existe una lógica en la relación entre las cohortes de los tramos de antigüedad y de generación.

El escaso número de empresas dirigidas por miembros de la tercera generación y siguientes (el 6,38% de la muestra), confirma los temores sobre la desapa-

rición del carácter familiar en aquellas empresas que han acometido más de un proceso de sucesión y confirman los malos augurios sobre la continuidad de la empresa familiar con el paso del tiempo. La estadística aportada por el Instituto de la Empresa Familiar indica que poco más de un tercio de las empresas familiares en España llega a la segunda generación; y a la tercera, sólo llegan un 10% de las mismas ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)). Los resultados obtenidos en esta investigación para la empresa familiar de Bizkaia difieren muy poco de los datos generales, un 6,38% de las empresas encuestas. En este sentido, recordar también los datos de antigüedad obtenidos: solamente el 2% de las empresas familiares encuestadas tienen una antigüedad superior a los 55 años (12 casos).

## Presencia de la familia en otros puestos directivos

Un factor común en toda empresa de carácter familiar es la presencia de miembros familiares en los puestos reservados a la dirección del negocio, además del importante paquete accionario que pueda mantener el clan familiar o su mayor o menor presencia en otros órganos de gobierno.

Las empresas familiares de este estudio cuentan, por término medio, con un número de directivos familiares bajo. En la mayoría de los casos, son uno o dos los representantes de la familia que trabajan en la dirección del negocio, no variando estos datos si se toma en consideración variables como la antigüedad o el tamaño de la empresa. Tampoco aumenta el número de directivos familiares en aquellas empresas que se encuentran en segunda o tercera generación. Estos resultados, en principio, deben considerarse positivos: no parece que sean los lazos familiares los que facilitan el acceso a la dirección del negocio, dado el bajo número de representantes de la familia empresaria.

Tabla 25

### Puestos directivos ocupados por miembros de la familia (excepto CEO)

N.º de puestos directivos ocupados por miembros de la familia											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	12	NS/NC	Total
189	183	131	58	18	5	2	1	2	1	13	603
Término MEDIO de puestos ejecutivos ocupados por la familia										1,29	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

En un entorno como el actual, en continua evolución, es necesario tener organizaciones profesionalizadas capaces de adaptarse a los cambios del merca-

do, lo cual depende en gran medida del estilo de dirección de sus gestores. El dominio de los criterios familiares en la elección de los miembros ejecutivos puede provocar, en muchas ocasiones, que los puestos de mayor responsabilidad estén ocupados por dirigentes familiares que no cuentan con la preparación suficiente y que acceden a los citados puestos sin cumplir los mismos requisitos que se exige a los directivos no familiares.

Antes de incorporar a la gestión a miembros de la familia sin una contrastada capacidad, es mejor contratar a profesionales externos para la alta dirección, lo que no implica perder el carácter familiar del negocio ni el control del mismo, que se mantiene a través de otros órganos de gobierno, como son la Junta General de accionistas y el Consejo de Administración.



## Órganos e instrumentos de gobierno de la familia

Los órganos de gobierno relacionados con la familia empresaria se crean con el objetivo de lograr una relación consistente en el tiempo entre empresa y familia, buscando mecanismos que refuercen el compromiso de la familia con el negocio. Entre los órganos de gobierno de la familia destacan dos: la Asamblea familiar y el Consejo de familia.

Con su existencia se pretende clarificar las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar, ya que se trata de dos instituciones diferentes —familia y empresa—, aunque muy relacionadas, que precisan de límites y de normas consensuadas para que la relación entre ambas funcione. El instrumento que formaliza la actuación de estas instituciones de carácter familiar, así como las normas de conducta que rigen la relación familia-empresa, se recogen en un documento denominado «protocolo familiar».

### La Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia

La Asamblea de Familia se trata de una derivación de la clásica reunión familiar, en la que participan todos los miembros que han alcanzado una determinada edad y que se constituye cuando el tamaño de la familia es grande o hay distintas ramas y generaciones familiares. Este órgano tiene una doble misión:

- por una parte, fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia y detectar las posibles desavenencias que, de no existir este órgano, pueden llegar a trasladarse a la empresa, con la consiguiente repercusión en el negocio familiar;
- y por otra, transmitir, deliberar o reflexionar sobre distintos aspectos vinculados con la filosofía del negocio familiar: sobre la visión y valores de la familia empresaria, sobre los intereses de ésta tiene en el negocio y en su continuidad, así como sobre la mejor manera de participar en su gestión.

El Consejo de Familia se constituye cuando el tamaño de la familia ha adquirido una notable dimensión, por lo que es más común en familias empresarias que se encuentren más allá de la segunda generación. Se constituye a partir de la Asamblea Familiar como estructura de gobierno que sirve de nexo entre la familia y la empresa. Es el vehículo de encuentro para comunicar los planes de la familia a la empresa, y viceversa.

El Consejo de Familia es el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria, y en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra-empresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar (Amat, 2001). Como principal órgano de representación de la familia empresaria, debe estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones de la familia, con independencia de que trabajen o no en la empresa.

### Grado de implantación de la Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia

Con la finalidad de analizar la existencia o no de este órgano de gobierno de la familia empresaria, se han introducido en la encuesta varias cuestiones con la pretensión de conocer su nivel de implantación, el papel que se atribuye al mismo, y en caso de no encontrarse aún implantado, conocer las razones por las que no se ha desarrollado.

Tabla 26

#### Órganos de gobierno de la familia empresaria

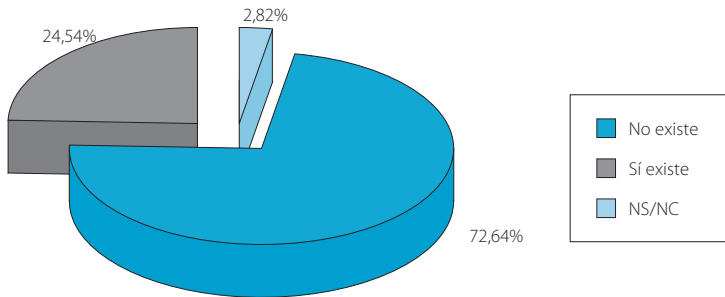
Sobre órganos de gobierno de la familia	Empresas
Sí existe Asamblea y/o Consejo de Familia	148
No existe Asamblea y/o Consejo de Familia	438
NS/NC	17
<b>Total general</b>	<b>603</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Los resultados obtenidos en la muestra de empresas familiares de Bizkaia (Tabla 26), aportan unos datos muy bajos sobre el nivel de implantación de los órganos de gobierno de las familias empresarias, ya que escasamente la cuarta parte de las empresas encuestadas cuentan con Asamblea Familiar y/o Consejo de Familia.

Gráfico 10

**Porcentaje de empresas con órganos de gobierno de la familia**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

No obstante, y dado que resulta un órgano básico para la gestión de la familia, más cuando ésta se encuentra en la etapa de sociedad de hermanos y, sobre todo, en el consorcio de primos, resulta muy interesante comprobar la existencia de este órgano teniendo en cuenta la antigüedad de la empresa y la generación por la que se encuentra dirigida.

Tabla 27

**Relación entre órganos de gobierno de la familia empresaria y antigüedad**

Antigüedad		Órganos de gobierno de la familia empresaria					
Años	Edad	Sí	No	NS/NC	Total	% Sí	% No
0-10	Nueva creación	37	117	4	158	24,03	75,97
10-20	Joven	46	176	3	225	20,72	79,28
20-55	Madura	61	137	10	208	30,81	69,19
> 55	Longeva	4	8		12	33,33	66,67
	<b>Total general</b>	<b>148</b>	<b>438</b>	<b>17</b>	<b>603</b>	<b>25,26</b>	<b>74,74</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

A pesar de que los datos de la tabla anterior (Tabla 27) indican que el número de empresas que cuentan con estos órganos de gobierno aumenta con la edad empresarial, el nivel más alto de implantación, que se produce entre las empresas de más de 55 años, sigue siendo aún muy bajo, en torno al 33%.

Debe destacarse un dato que puede resultar sorprendente, y es que el número de órganos de familia es mayor en las empresas de nueva creación (24,03%) que en las jóvenes (20,72%). La razón puede deberse a la influencia de las numerosas recomendaciones que se han hecho en los distintos códigos de buenas prácticas que se han elaborado para las empresas familiares en los últimos años, como la «Guía para la pequeña y mediana empresa familiar» elaborada por la Dirección General de Política de la Pyme (2003), o la «Guía del buen gobierno en la empresa familiar» del Instituto de la Empresa Familiar y la Fundación de Estudios Financieros del IESE (2005).

Las empresas de reciente creación, al contar con la asesoría de expertos para la constitución del negocio, que son conocedores de las peculiaridades de las empresas familiares y de las debilidades que amenazan su continuidad, han decidido en mayor proporción crear este órgano y contar con mecanismos de gobierno de la familia desde el principio de la vida de la empresa.

Tabla 28

### Relación entre órganos de gobierno de la familia y generación en la dirección

Generación	Órganos de gobierno de la familia empresaria					
	Sí	No	NS/NC	Total	% Sí	% No
1.ª Generación	63	227	8	298	21,72	78,28
2.ª Generación	69	150	6	225	31,51	68,49
3.ª Generación	10	27	1	38	27,03	72,97
No familiar	5	29	1	35	14,71	85,29
<b>Total general</b>	<b>147</b>	<b>433</b>	<b>16</b>	<b>596</b>	<b>25,34</b>	<b>74,66</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

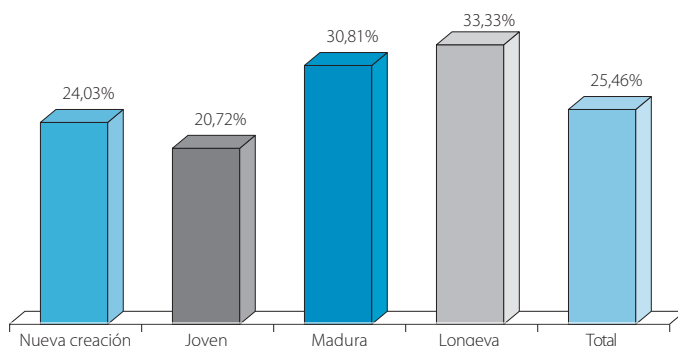
Como se puede observar (Tabla 28), el Consejo de familia o la Asamblea familiar se encuentran más implantados en las empresas de segunda generación, conocida como «sociedad de hermanos» (31,51%), que en las de tercera generación y siguientes (27,03%), el «consorcio de primos». También destaca el dato preocupante aportado por las empresas familiares profesionalizadas, ya que solamente un 14,71% de las encuestadas cuentan con este órgano de gobierno de la familia empresaria. Este órgano debería ser la voz de la familia en la empresa, y se hace todavía más necesario cuando la alta dirección ya no está ocupada por un directivo familiar.

Debe resaltarse el bajo grado de implantación de los órganos de gobierno de la familia en la empresa familiar de Bizkaia, en torno al 25%. Este porcentaje es algo

superior, pero en ningún caso supera el 33%, en las empresas de más de 20 años de antigüedad que están dirigidas por familiares de segunda generación o siguientes.

Gráfico 11

### Distribución de los órganos de gobierno de la familia por generación en la dirección



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Estos datos son coincidentes con los obtenidos por el estudio realizado por la red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar, en el cual se indica que únicamente el 25,9% de las empresas encuestadas disponen de un Consejo de Familia, con una presencia algo superior en las empresas familiares de segunda y tercera generación (Cabrera y Santana, 2002). Concienciar a estas empresas de la importancia de la implantación de órganos de gobierno que regulen las relaciones familia-empresa debe ser una de las prioridades para aquellas instituciones que trabajan en pro de la empresa familiar, de modo que este porcentaje de implantación de Consejos de Familia o similares siga aumentando en los próximos años.

Las empresas encuestadas que no cuentan con Asamblea Familiar y/o Consejo de Familia (438 en total), fueron además preguntadas por las razones para no constituir estos órganos de gobierno de la familia. Los motivos planteados y las respuestas obtenidas, que se encuentran en la siguiente tabla (Tabla 28), indican como principales razones el pequeño tamaño de la familia (62,02%) y ser empresas en primera generación (39,67%).

La escasa preocupación por promover este tipo de órganos es una contestación que, aunque no alcanza un alto porcentaje de respuestas (27,45%), parece revelar cierta desidia por parte de los interesados, además del desconocimiento sobre los beneficios que se derivan de la implantación de organismos que regulen las relaciones de la familia empresaria. Este desconocimiento es revelado ex-

plícitamente por cuatro de las empresas encuestadas. Este dato, aunque es muy bajo, menos de un 1%, confirma la necesidad de seguir trabajando para concienciar a las empresas familiares de la necesidad de regular las relaciones entre la empresa y la familia.

Tabla 29

### Razones por las que no existen órganos de gobierno de la familia empresaria

Verdadero/Falso	V	F	NS/NC	Total	% V	% F								
Por el pequeño tamaño de la familia	258	158	22	438	62,02	37,98								
Por ser empresa de 1.ª generación	167	254	17	438	39,67	60,33								
Por escaso interés de los interesados	115	304	19	438	27,45	72,55								
Otros motivos:	29	409	—	438	6,61	93,39								
—Todos no son familia	5	<p>Gráfico 12  <b>Respuestas aportadas por las empresas encuestadas</b></p> <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico 12</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pequeño tamaño de la familia</td> <td>62,02%</td> </tr> <tr> <td>Empresa de 1.ª generación</td> <td>39,67%</td> </tr> <tr> <td>Escaso interés de los interesados</td> <td>27,45%</td> </tr> </tbody> </table>					Categoría	Porcentaje	Pequeño tamaño de la familia	62,02%	Empresa de 1.ª generación	39,67%	Escaso interés de los interesados	27,45%
Categoría	Porcentaje													
Pequeño tamaño de la familia	62,02%													
Empresa de 1.ª generación	39,67%													
Escaso interés de los interesados	27,45%													
—No es necesario	10													
—Se celebran reuniones informales	7													
—Están en proceso de constitución	2													
—Desconocían su existencia	4													
—Malas relaciones familiares	1													

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

### Funciones de la Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia

La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia deben funcionar como vehículo de comunicación entre los miembros de la familia, con la finalidad de garantizar el mantenimiento de la cultura y los valores familiares en la empresa, así como la gestión del patrimonio familiar. Además, deben ser los responsables de implantar y adaptar el Protocolo Familiar, tratando de buscar consenso entre sus miembros sobre lo que debe estar regulado.

Son los órganos idóneos para discutir sobre los planes de los miembros de la familia y su futuro en la empresa. También para dilucidar sobre las medidas a tomar en situaciones especiales o extraordinarias que se pueden plantear en la vida de los distintos componentes de la familia, dando solución a sus problemas

al margen de la empresa. Aunque los temas a tratar en las reuniones de estos órganos de gobierno dependen de las peculiaridades de cada familia, en general se consideran cuestiones claves las siguientes (Arosa y Maseda, 2006):

- Filosofía del negocio familiar.
- Misión de la familia: cultura familiar y su papel en el negocio.
- La familia en la sociedad: filantropía, actividades cívicas.
- El papel de los miembros de la familia en el negocio.
- Responsabilidades familiares como propietarios.
- El papel del negocio en el apoyo de los objetivos de los miembros de la familia.
- Educación de los miembros de la familia en todas las áreas.
- Participación de los miembros de la familia en el negocio.
- Planificación de la herencia de los propietarios.
- Asignación de capital: dividendos, beneficios, deuda y reinversión.
- Liquidez para los accionistas.

Tomando como base los temas anteriores, la encuesta planteada a las empresas familiares de Bizkaia recoge una pregunta destinada a valorar la importancia que las personas entrevistadas otorgan a las distintas funciones conferidas a la Asamblea Familiar y/o al Consejo de Familia. Las respuestas obtenidas, en términos medios, a partir de una escala Likert 1 a 5, son las siguientes (Tabla 30):

Tabla 30

### Importancia de las funciones de los órganos de gobierno de la familia

Funciones de la Asamblea y/o Consejo de Familia	Valoración Media
Definir los valores y filosofía que guían a la empresa familiar	3,95
Definir la planificación de la sucesión	3,74
Controlar los intereses de la familia en la empresa	4,03
Elaborar el protocolo de la familiar	3,55
Revisar el protocolo de la familia	3,43

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Según los encuestados, las funciones más valoradas son las que permiten servir de vínculo entre la familia y la empresa, bien controlando los intereses de la familia empresaria en el negocio (4,03), bien definiendo los valores y la filosofía que guían a la empresa familiar (3,95).

## El Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar es un documento en el que la familia fija por escrito todos aquellos temas sobre los que desea tener una reglamentación consensuada y suficientemente debatida en su relación con la empresa. Se podría definir como un acuerdo de voluntades consensuado que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones profesionales y económicas entre los miembros de la familia y la empresa, teniendo como objetivo primordial asegurar la continuidad de la compañía. En su proceso de elaboración deben colaborar todos los miembros implicados, después de un profundo debate sobre los temas que se deben incluir y tras alcanzar un amplio consenso sobre las medidas a adoptar en esas situaciones, siendo conocedores de sus consecuencias para la familia y la empresa.

No se debe confundir el Protocolo Familiar con los estatutos sociales de la empresa. Los estatutos son un requisito legal indispensable para la existencia de una sociedad. Se trata de un documento público cuyo contenido está regido por el Código de Comercio y otras leyes aplicables al respecto, de obligado cumplimiento según la forma jurídica adoptada por la sociedad. En cambio, el Protocolo es un código de actuación de la familia en relación con la empresa, basado en el consenso de sus miembros.

Dado que no existen familias ni empresas iguales, tampoco hay protocolos iguales. No obstante, hay temas que son comunes en muchos de ellos. Tomando como referencia los recogidos por la Dirección General de Política de la Pyme (2003), se destacan a continuación algunos de los aspectos más importantes que se deben plantear en un Protocolo Familiar:

- Consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa.
- Filosofía, actividades y arraigo de la empresa a un determinado lugar.
- Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar.
- Objetivos y filosofía del Protocolo Familiar.
- Vigencia y condiciones para la modificación del Protocolo.
- Definición del código ético y de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa.
- Canales de comunicación entre la familia y la empresa.
- Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del Consejo de Familia.
- Mecanismos para la gestión de conflictos y toma de decisiones.
- Preparación y plan de formación de nuevas generaciones.
- Apertura o restricciones al ingreso de nuevos miembros de la familia.
- Cualificación exigible a los familiares que trabajan en la empresa.



- Participación de la familia en la dirección y control de la empresa. Criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno.
- Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares.
- Acceso y restricción de los parientes políticos a la empresa.
- Relaciones con los parientes políticos: Capitulaciones matrimoniales y testamentos.
- Políticas para las transacciones accionariales: Derecho de preferencia.
- Creación de fondos de liquidez en beneficio de la familia y de la empresa; reglamentación de la administración y funcionamiento del fondo.
- Legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Criterios de endeudamiento y reinversión.
- Posibilidad de fusiones, venta o alianzas estratégicas.

### Grado de implantación del Protocolo Familiar

En el Estado español el porcentaje de empresas familiares que han elaborado el Protocolo Familiar es bajo, pues apenas el 21,8 % de las empresas analizadas tiene elaborado dicho documento. Este porcentaje crece a medida que la empresa se encuentra en una generación mayor, pero los resultados siguen siendo muy bajos. No obstante, las empresas con la intención de elaborarlo alcanzaba la cifra del 65,8 % según el trabajo auspiciado por la red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar (Cabrera y Santana, 2002).

En la Tabla 31 se recogen las respuestas relativas a la existencia o no de un protocolo en las empresas familiares de la muestra de Bizkaia. En este caso, los resultados son algo peores que los obtenidos en el trabajo auspiciado por el Instituto de la Empresa Familiar, ya que las respuestas afirmativas apenas alcanzan el 19,24%.

Tabla 31

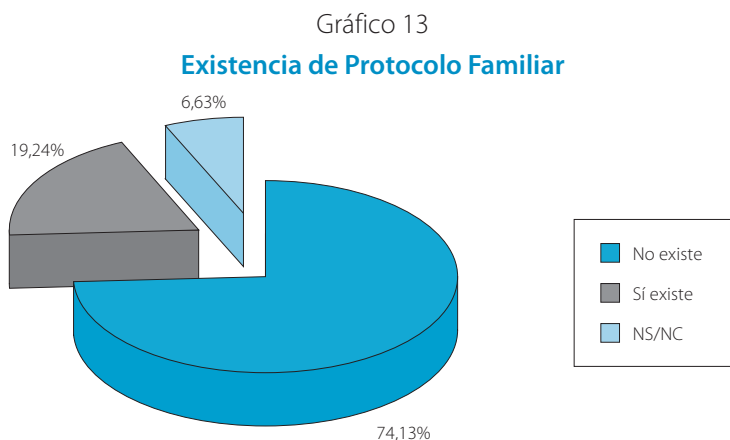
#### Existencia de Protocolo Familiar

Sobre el protocolo de familia	Empresas	%
Sí existe Protocolo de Familia	116	19,24
No existe Protocolo de Familia	447	74,13
NS/NC	40	6,63
<b>Total general</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Los datos aportados por la encuesta muestran una baja implantación de los órganos que gobiernan las relaciones familia-empresa, apenas un 24,54% (Tabla 20).

Además, sólo en el 19,24% de los casos, estas relaciones están recogidas en un protocolo que sirva de guía sobre cuál debe ser la actuación de los miembros de la familia en su relación con la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

De la misma manera que se ha realizado con la Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia, resulta interesante observar si es posible establecer una relación entre la existencia o no de Protocolo Familiar, la antigüedad de la empresa y la generación que dirige el negocio.

Según muestran los datos de la Tabla 32, la decisión de redactar un Protocolo Familiar no tiene relación con la antigüedad de la empresa. No obstante, el mayor porcentaje de empresas cuyos propietarios familiares poseen un Protocolo Familiar son aquellas con más de 20 años (25,13%) y que se encuentran dirigidas por miembros familiares de segunda generación (27,62%).

Además, y al igual que se obtuvo en la relación entre antigüedad y órganos de gobierno de la familia empresarial, el número de protocolos realizados es mayor en las empresas de nueva creación (19,73%) que en las jóvenes (17,22%). Conocer las ayudas otorgadas por las instituciones públicas para su redacción, gracias a la información aportada por las asesorías y consultorías jurídicas, puede ser la razón que justifica la confección del Protocolo Familiar desde el inicio del negocio empresarial.

Tabla 32

**Relación entre antigüedad y generación en la dirección y existencia de Protocolo Familiar**

Antigüedad		Protocolo Familiar					
Años	Edad	Sí	No	NS/NC	Total	% Sí	% No
0-10	Nueva creación	29	118	11	158	19,73	80,27
10-20	Joven	36	173	16	225	17,22	82,78
20-55	Madura	49	146	13	208	25,13	74,87
> 55	Longeva	2	10	—	12	16,67	83,33
<b>Total general</b>		<b>116</b>	<b>447</b>	<b>40</b>	<b>603</b>	<b>20,60</b>	<b>79,40</b>

Generación	Protocolo Familiar					
	Sí	No	NS/NC	Total	% Sí	% No
1.ª Generación	47	232	19	298	16,85	83,15
2.ª Generación	58	152	15	225	27,62	72,38
3.ª Generación	7	29	2	38	19,44	80,56
No familiar	4	29	2	35	12,12	87,88
<b>Total general</b>	<b>116</b>	<b>442</b>	<b>38</b>	<b>596</b>	<b>20,79</b>	<b>79,21</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

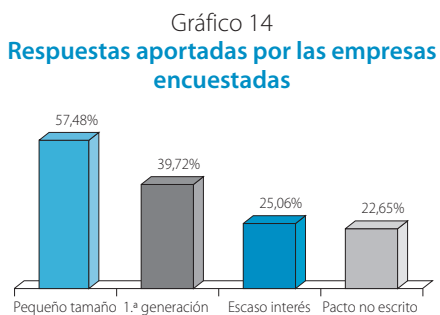
Las principales razones apuntadas por los encuestados, los 447 casos que afirmaron carecer de Protocolo Familiar, para justificar la no existencia del mismo fueron: en primer lugar, por el pequeño tamaño de la familia, el 57,48% de las respuestas; y en segundo lugar, por tratarse de empresas en primera generación, el 39,72% de los casos.

Entre los otros motivos alegados para no redactar este código de conducta de la familia en la empresa, se encuentran una serie de respuestas que resultan preocupantes, no tanto por su número como por el trasfondo de su contenido, al evidenciarse de las respuestas los problemas de los encuestados para diferenciar entre el Protocolo Familiar y los órganos de gobierno de la familia con el Consejo de Administración, principal órgano de gobierno de la empresa; así como entre los ámbitos de decisión de los propietarios del negocio —familiares y no familiares— a través de la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración y los órganos creados exclusivamente para regular las relaciones de la familia empresaria.

Tabla 33

**Razones por las que no existe Protocolo Familiar**

Verdadero/Falso	V	F	NS/NC	Total	% V	% F
Por el pequeño tamaño de la familia	242	179	26	447	57,48	42,52
Por ser empresa de 1.ª generación	170	258	19	447	39,72	60,28
Por escaso interés de los interesados	106	317	24	447	25,06	74,94
Existe un pacto no escrito	94	321	32	447	22,65	77,35
Otros motivos:	31	416	—	447	6,93	93,07
—Está en proceso de formación	5					
—La distancia	5					
—Se reúnen a menudo	10					
—Todos no son familia	1					
—No sabía que existía	1					
—Tienen Consejo de administración	2					
—Están con una empresa externa	1					
—No es necesario	4					
—Pacto por testamento	1					
—Malas relaciones	1					



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Parece que, a pesar de los esfuerzos realizados por las instituciones y las ayudas otorgadas por éstas para que la confección de protocolos familiares, los resultados apuntan al bajo efecto que estas iniciativas han tenido aún en las familias empresarias que llevan funcionando muchos años en el mercado.

## Órganos de gobierno de la empresa

Durante los últimos años se ha producido un avance en los procesos de dirección estratégica, que ha contribuido a diferenciar con mayor precisión las estructuras vinculadas con la propiedad —Junta general de accionistas—, el gobierno —Consejo de Administración— y la dirección en la empresa —Gerencia—. Así:

- La Junta General de Accionistas es el órgano social previsto por la ley en la que están representados todas las personas socias de las compañías mercantiles de capital. Su regulación y funcionamiento viene determinado en el marco de la legislación vigente y por lo recogido en los estatutos de la sociedad.
- El Consejo de Administración es un órgano derivado de la Junta General de Accionistas, quien delega en esta institución los aspectos vinculados con el gobierno de la empresa, esto es, con el diseño de la estrategia de la empresa a medio y largo plazo y con su cumplimiento, así como con la supervisión de la labor realizada por la dirección, es decir, con el control de los intereses de los accionistas en la empresa.
- La persona que ostenta el cargo de máxima responsabilidad en la dirección de la empresa es la que gestiona y dirige el negocio, bajo la supervisión del Consejo de Administración

### El Consejo de Administración en la empresa familiar

El Consejo de Administración asume un papel fundamental en el gobierno de las sociedades, pues a través del mismo se aprueban las principales estrategias y objetivos de la compañía, se controla y supervisa la evolución del negocio y sirve de enlace entre la dirección y el accionariado de la empresa, que depositan su confianza en el Consejo para que éste realice una tarea de supervisión. La existencia del Consejo permite que el accionariado ejerza de forma indirecta un control sobre la gestión realizada por la alta dirección, convirtiéndose así en su primera arma de defensa contra posibles comportamientos inadecuados de la dirección (Arosa y Maseda, 2006).

El Informe Olivencia (1998) destaca como funciones básicas del Consejo de administración la supervisión y el control de la entidad. La finalidad de este órgano es lograr alinear los planes de quienes gestionan la sociedad con los intereses de quienes aportan los recursos y soportan el riesgo empresarial. En concreto, delimita tres responsabilidades en torno al Consejo, como son:

- orientar la política de compañía,
- controlar las instancias de gestión, y
- servir de enlace con el accionariado.

Estas recomendaciones han sido recogidas y ampliadas posteriormente por el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (2006).

### Grado de implantación del Consejo de Administración

En relación con el nivel de implantación del Consejo de Administración en las empresas familiares de la encuesta, las respuestas otorgadas confirman un nivel medio superior al 50%, que aumenta en el caso particular de las empresas familiares con una mayor separación entre la propiedad y la gestión —fundamentalmente, las que han superado la primera generación—, ya que el Consejo de Administración se convierte en el instrumento que permite a la familia empresaria supervisar la labor de la dirección, establecer la estrategia a largo plazo del negocio y asegurar su cumplimiento.

Tabla 34

#### Existencia de Consejo de administración

Sobre órganos de gobierno de la empresa	Empresas	%
Sí existe Consejo de Administración	335	55,60
No existe Consejo de Administración	268	44,40
NS/NC	—	—
<b>Total general</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>

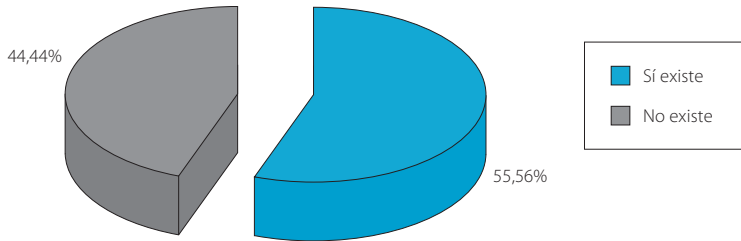
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

El 44,4% de las empresas familiares encuestadas no cuentan con Consejo de Administración.

Además, se identifica a las empresas familiares con Consejo como aquellas con una mayor antigüedad y en las que ya se ha producido más de un relevo generacional o cuentan con una dirección profesionalizada.

Gráfico 15

**Existencia de Consejo de Administración**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Tabla 35

**Relación entre tamaño, antigüedad y generación en la dirección de las empresas familiares y existencia de Consejo de Administración**

Tamaño		Existencia de Consejo de Administración				
N.º Empleados	Tamaño	Sí	No	Total	% Sí	% No
10-49	Pequeña	302	251	553	54,61	45,39
50-250	Mediana	31	14	45	68,89	31,11
> 250	Grande	2	3	5	40,00	60,00
<b>Total</b>		<b>335</b>	<b>268</b>	<b>603</b>	<b>55,56</b>	<b>44,44</b>

Antigüedad		Existencia de Consejo de Administración				
Años	Edad	Sí	No	Total	% Sí	% No
0-10	N. creación	80	78	158	50,63	49,37
10-20	Joven	120	105	225	53,33	46,67
20-55	Madura	127	81	208	61,06	38,94
> 55	Longeva	8	4	12	66,67	33,33
<b>Total</b>		<b>335</b>	<b>268</b>	<b>603</b>	<b>55,56</b>	<b>44,44</b>

Generación	Existencia de Consejo de Administración				
	Sí	No	Total	% Sí	% No
1.ª Generación	142	156	298	47,65	52,35
2.ª Generación	139	86	225	61,78	38,22
3.ª Generación	25	13	38	65,79	34,21
No familiar	26	9	35	74,29	25,71
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>442</b>	<b>596</b>	<b>55,70</b>	<b>44,30</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Estos resultados son muy similares a los recogidos en el estudio de Amat (2001).

Los niveles más altos de presencia de consejos de administración se encuentran en las empresas familiares de más de 55 años (66,67%), las dirigidas por miembros de 3.ª generación y siguientes (65,67%) o en las que han profesionalizado la dirección y, en consecuencia, la persona que ostenta el cargo de máximo ejecutivo no pertenece a la familia (74,29%). Sin embargo, no se ha encontrado una clara relación entre tamaño y existencia de Consejo de Administración.

## Competencias del Consejo de Administración

Las competencias básicas del Consejo de Administración recogidas en el Código Unificado de Buen Gobierno (2006) son las de aprobar la estrategia de la compañía y la organización precisa para su puesta en práctica, así como supervisar y controlar que la dirección cumple los objetivos marcados y respeta el objeto e interés social de la compañía. Tomando como referencia estas funciones y con la finalidad de analizar su grado cumplimiento, se han introducido en la encuesta varias funciones atribuidas al citado organismo para su valoración mediante una escala tipo Likert (1 a 5).

Las empresas de la encuesta que cuentan con Consejo de Administración (335 casos) consideran que sus principales funciones son: definir la estrategia a largo plazo de la empresa (4,20) y las de evaluar los resultados obtenidos por la misma (4,45). La función de participar en las decisiones y actividades del día a día de la compañía, aunque alcanza una valoración claramente inferior (3,63 puntos), tiene un valor más alto de lo esperado, al tratarse de una tarea propia de la dirección de la empresa y no del Consejo de Administración, lo que denota ciertos problemas por parte de las personas encuestadas para diferenciar las funciones atribuidas al órgano de gestión y al de supervisión del negocio (Tabla 36).

Tabla 36

### Importancia de las funciones del Consejo de Administración

Funciones del Consejo de Administración	Valoración Media
Definir la estrategia a largo plazo de la empresa	4,20
Participar en las decisiones y actividades operativas del día a día	3,63
Evaluar los resultados de la empresa	4,45

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Estos problemas para diferenciar la dirección y el gobierno de las sociedades se corrobora con la respuesta dada por los encuestados que no cuentan con



Consejo de Administración (268 empresas) a la pregunta sobre las razones por las que no estructuran su organización a partir de dicha figura. Con gran diferencia, la principal razón por la que carecen de este órgano es por no encontrar diferencias sustanciales entre las funciones que realiza la dirección del negocio y las que se le pueden atribuir a dicho Consejo. El desconocimiento y falta de experiencia a la hora de trabajar con este órgano son unas de las conclusiones que se extraen de las respuestas obtenidas (Tabla 37).

Tabla 37

### Valoración de las razones por las que no existe Consejo de administración

Por qué no existe Consejo de administración en la empresa familiar	Media
Surgirían problemas entre los accionistas	0,88
Supone un coste elevado para la empresa	1,18
Excesivo control de los accionistas sobre la dirección	1,00
No existe diferencia entre el Consejo de Administración y la Dirección General	2,19
	N.º Respuestas
Otros motivos (sin valorar – solo se han especificado):	
— Escaso interés / no necesario	9
— Contacto continuo / informal	2
— El accionista mayoritario tiene suficiente autonomía	9
— En proceso de creación	4
— Lo lleva una asesoría	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

### Tamaño y composición del Consejo de Administración

En gran parte de los códigos de buen gobierno publicados se han realizado recomendaciones sobre la dimensión del Consejo de Administración, su composición, el carácter interno o externo de sus consejeros, así como la necesidad de representación de los distintos grupos que componen el accionariado. El objetivo es que el Consejo realice un control eficaz de la dirección y que éste asuma sus responsabilidades ante la empresa y sus accionistas (OCDE, 1999).

Del análisis del estudio promovido por la Comisión Europea (2002)<sup>1</sup> sobre gobierno corporativo, se desprende que la dimensión máxima del Consejo de Administración, la necesidad o no de crear una Comisión delegada y la periodi-

.....

<sup>1</sup> En el trabajo auspiciado por la Comisión Europea y publicado en enero de 2002, se recoge un estudio comparativo de 25 Códigos de Buen Gobierno publicados en la UE en el período 1997-2001.

cidad de las reuniones del Consejo, deben tener carácter autorregulado a través de los Estatutos de la sociedad, pues estos aspectos deben establecerse en función de las características del negocio.

Al ser el Consejo de Administración un órgano colegiado, la forma de asegurar la transparencia en el gobierno de la entidad es a través de la composición del mismo. A este respecto, no existen diferencias entre las recomendaciones sobre la composición de los consejos de administración de empresas familiares y no familiares. Los consejos de administración más activos se consideran aquellos con un tamaño relativamente reducido, en torno a siete personas, los cuales deben disponer de una masa crítica de, al menos, tres miembros externos, además de la persona que ostenta la presidencia y algunos accionistas importantes.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo (Tabla 38) muestran unos consejos de administración de tamaño pequeño, entre tres y cuatro miembros, de los cuales, por término medio, dos son consejeros ejecutivos, y por tanto trabajan en la propia empresa. Esta situación, a priori, parece restar efectividad a la tarea de supervisión que el Consejo debe realizar sobre la dirección del negocio, ya que el 50% o más de los consejeros ocupan cargos de responsabilidad en la gestión.

Tabla 38

### Composición del Consejo de Administración de las empresas familiares

N.º de miembros del Consejo de Admon.		Consejeros que pertenecen a la familia		Consejeros que trabajan en la empresa	
Término Medio	3,55	Término Medio	3,0	Término Medio	2,11
N.º Consejeros	%	N.º C. familiares	%	N.º C. ejecutivos	%
1 Consejero	2,7	0 Consejero	3,0	0 Consejero	6,6
2 Consejeros	20,9	1 Consejero	8,1	1 Consejero	25,7
3 Consejeros	33,7	2 Consejeros	27,8	2 Consejeros	34,0
4 Consejeros	19,1	3 Consejeros	29,9	3 Consejeros	17,0
5 Consejeros	8,4	4 Consejeros	14,9	4 Consejeros	8,4
6 Consejeros	5,1	5 Consejeros	6,9	5 Consejeros	2,7
7 Consejeros	2,7	6 Consejeros	1,5	6 Consejeros	0,6
8 Consejeros	1,8	7 Consejeros	1,8	7 Consejeros	0,6
9 Consejeros	0,6	8 Consejeros	1,8	8 Consejeros	0,3
10 Consejeros	0,6	9 Consejeros	0,3	9 Consejeros	—
NS/NC	4,5	10 Consejeros	0,3	10 Consejeros	—
		NS/NC	3,9	NS/NC	4,2
<b>Total empresas</b>	<b>335</b>	<b>Total empresas</b>	<b>335</b>	<b>Total empresas</b>	<b>335</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Esos resultados evidencian la razón por la que los encuestados otorgan una alta valoración a la tarea del Consejo ligada con la participación en las labores operativas del negocio, así como los problemas de los mismos para diferenciar entre supervisión y gestión (Tabla 36). Además, la mayor parte de esos consejeros pertenecen a la familia empresaria, lo que resulta lógico teniendo en cuenta que los dos principales accionistas de las empresas encuestadas tienen carácter familiar.

Tabla 39

**Relación entre tamaño, antigüedad y generación en la dirección de las empresas familiares y tamaño del Consejo de Administración**

Tamaño		N.º medio de consejeros
N.º empleados	Tamaño	
10-49	Pequeña	3,43
50-250	Mediana	4,57
> 250	Grande	5,00
<b>Total</b>		<b>3,55</b>

Antigüedad		N.º medio de consejeros
Años	Edad	
0-10	N. creación	3,46
10-20	Joven	3,33
20-55	Madura	3,71
> 55	Longeva	4,88
<b>Total</b>		<b>3,55</b>

Generación	N.º medio de consejeros
1.ª Generación	3,17
2.ª Generación	3,63
3.ª Generación	4,44
No familiar	4,10
<b>Total</b>	<b>3,55</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

La Tabla 39 muestra un aumento del número de consejeros en las empresas familiares de la muestra en relación con el mayor tamaño de la compañía. Así, en

las empresas grandes, el número medio de consejeros es de cinco, el cual se encuentra dentro de los límites recomendados para las sociedades cotizadas (Código Unificado, 2006), entre cinco y quince miembros. Del mismo modo, se observa una relación entre tamaño del Consejo y antigüedad de la empresa, alcanzando casi los cinco consejeros en aquellas empresas de más de 55 años. Esta relación, aunque no es tan clara, también se aprecia en aquellas empresas que se encuentran en tercera generación y siguientes.

En todo caso, es la propia empresa la que debe fijar una dimensión del Consejo que le aporte operatividad, aspecto éste que debe estar recogido en los Estatutos de la entidad. Lo importante es asegurar el desempeño de las funciones del Consejo y su fiabilidad en el proceso de toma de decisiones, evitando situaciones de pasividad por parte de los consejeros y que sus reuniones se conviertan en un mero escaparate de la sociedad.

La estructura que debe tener el Consejo de Administración de las empresas familiares no difiere respecto de la empresa no familiar, ya que en ambas se recomienda una composición parecida, predominando la presencia de los consejeros independientes (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). No obstante, la alta concentración en la estructura de capital de las sociedades españolas, conlleva una presencia aún muy minoritaria de los consejeros externos independientes.

## Códigos de buen gobierno

Son muchos los países en los que se han publicado códigos de buen gobierno corporativo, en los que se establecen diversas recomendaciones y pautas que deben seguir las compañías para garantizar la eficiencia y transparencia en su actuación.

En el Estado español, a raíz de la publicación de los Informes Olivencia y Aldama, del Código Unificado y tras la aprobación de la Ley de Transparencia, existe una normativa sobre buen gobierno de obligado cumplimiento para las sociedades cotizadas. Entre la información que es exigible a estas sociedades se encuentra el Informe anual de gobierno corporativo, el Reglamento de la Junta general de accionistas, así como el Reglamento del Consejo de Administración ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)).

Pero la inmensa mayoría de las empresas españolas, sean éstas familiares o no familiares, no están sujetas a las normas de buen gobierno, al no ser sociedades cotizadas, por lo que la elaboración de dichos códigos tiene únicamente carácter de recomendación, aunque se insta a las empresas a su elaboración para que traten de diseñar el mejor marco de gobierno para desarrollar su actividad. El objetivo que se persigue es fijar una serie de principios y mecanismos que permitan la mejora de la estrategia empresarial y de las relaciones entre accionistas familiares y de éstos con la empresa. Entre las iniciativas existentes, se reco-

gen las propuestas efectuadas por el Instituto de la Empresa Familiar en la *Guía de buen gobierno en la empresa familiar* (2005)<sup>2</sup>.

Dada la importancia que se concede a todos los aspectos relacionados con el buen gobierno de la empresa familiar, se ha incluido en el cuestionario una pregunta general para conocer la disponibilidad o no de un código de buen gobierno entre las empresas encuestadas que cuentan con Consejo de Administración (335 casos).

Tabla 40

### Existencia de Código de Buen Gobierno

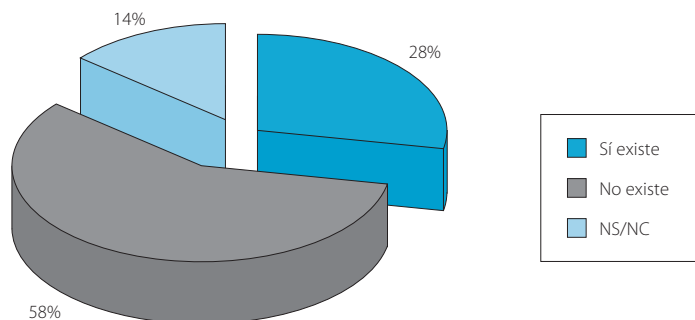
Sobre recomendaciones de buen gobierno	EMPRESAS	%
Sí existe Código de Buen Gobierno	94	28,06
No existe Código de Buen Gobierno	193	57,61
NS/NC	48	14,33
<b>Total general</b>	<b>335</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Apenas la cuarta parte de las empresas que cuentan con Consejo de Administración han implantado un código de buen gobierno para regular las relaciones entre los diferentes agentes implicados en la dirección y gobierno de la empresa familiar.

Gráfico 16

### Existencia de Códigos de buen gobierno



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

<sup>2</sup> A este respecto, el CIDEM de la Generalitat de Catalunya ha elaborado también una *Guía de buen gobierno de la empresa familiar no cotizada*, disponible en <http://www.cidem.com/cidem/cat/publicacions/guiesInnovDesenv/QiP/index.jsp>

El hecho de que las empresas de la muestra sean sociedades no cotizadas y que las recomendaciones para el buen gobierno de las empresas familiares sean muy recientes pueden explicar estos niveles tan bajos de desarrollo.

Atendiendo a la información que proporciona la Tabla 41, se puede comprobar la relación entre el tamaño de la empresa y la elaboración de códigos de buen gobierno, siendo las empresas grandes las que presentan unos porcentajes más elevados. Sin embargo, la tendencia es justo la contraria en la clasificación realizada en función de la antigüedad. Son las empresas de menos de diez años de antigüedad las más concienciadas sobre los beneficios que aporta la elaboración de un código de buenas prácticas empresariales. Recuérdese que estas empresas de nueva creación, con menos de diez años de antigüedad, también han desarrollado los protocolos familiares en mayor medida. El contar con el asesoramiento inicial de expertos en la materia puede ser una de las razones que justifican esta temprana elaboración de los documentos que permiten autorregular las relaciones entre la familia y la empresa (vía Protocolo) y las de todos los agentes que intervienen en la empresa familiar: directivos, consejeros y accionistas (vía códigos de buen gobierno).

Tabla 41

### Relación entre tamaño, antigüedad y generación en la dirección de las empresas familiares y existencia de códigos de buen gobierno

Existencia de códigos de buen gobierno en la empresa familiar								
Tamaño	% Sí	% No	Antigüedad	% Sí	% No	Generación	% Sí	% No
Pequeña	33,59	66,41	N. creación	47,95	52,05	1.ª Gener.	40,68	59,32
Mediana	24,14	75,86	Joven	26,80	73,20	2.ª Gener.	23,14	76,86
Grande	50,00	50,00	Madura	29,36	70,64	3.ª Gener.	25,00	75,00
			Longeva	12,50	87,50	No familiar	47,83	52,17
<b>Total</b>	<b>32,75</b>	<b>67,25</b>	<b>Total</b>	<b>32,75</b>	<b>67,25</b>	<b>Total</b>	<b>32,52</b>	<b>67,48</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Por último, en relación con la generación que dirige el negocio, debe destacarse el alto porcentaje de empresas profesionalizadas, en las que la persona que dirige la empresa no pertenece a la familia empresaria, que han elaborado códigos de buen gobierno. Este resultado parece lógico, dada la menor presencia de la familia en la alta dirección y la necesidad de fijar los mecanismos que regulen las relaciones entre los distintos grupos de interés que participan en el desarrollo de la actividad empresarial.

## Traspaso de la propiedad y continuidad familiar

La vocación de una empresa familiar es traspasar los límites generacionales bajo el control de la familia, lo que supone tener que enfrentarse con una situación ineludible: la sucesión en la gestión y en la propiedad de la empresa.

Este traspaso es uno de los momentos críticos en la vida de la empresa familiar, ya que una de las causas más frecuentes de su muerte es la falta de planificación de la sucesión. Los datos constatan que ha sido en estos momentos cruciales de los distintos relevos generacionales de las empresas familiares, en los que la mortandad de éstas ha alcanzado su mayor magnitud. Según las estadísticas disponibles, se puede llegar a afirmar que de cada 100 empresas familiares de primera generación, sólo 30 llegan a la segunda generación manteniendo su carácter familiar; y a la tercera, apenas un 10% de las mismas ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)).

Los resultados obtenidos en esta investigación para la empresa familiar de Bizkaia difieren muy poco de los datos generales: el 50% se encuentran dirigidas por la persona o personas que fundaron la empresa, el 37,75% por miembros de la segunda generación, mientras que sólo un 6,38% de las empresas se encuentran dirigidas por familiares de tercera generación y siguientes. El 5,87% de las empresas familiares ha optado por profesionalizar la alta dirección. A la vista de estos datos, resulta de gran interés conocer de qué forma abordan las empresas el relevo generacional, y con ello, la sucesión de la gestión y el traspaso de la propiedad.

### Continuidad de la familia empresaria

En la empresa familiar se produce el relevo generacional por dos causas fundamentales: por la muerte o incapacidad del líder de la empresa, o por su retiro. Es en este momento cuando se pone de manifiesto uno de los principales problemas que acechan al futuro de la empresa familiar, el de su continuidad, lo cual está íntimamente vinculado con la conservación del paquete accionario bajo el control de la familia.

A este respecto, las empresas familiares de la muestra fueron preguntadas por su intención de continuar con el negocio familiar, y en el caso de que la res-

puesta fuese negativa, cuál sería el destino de su participación en el capital social de la compañía. Las respuestas ofrecidas por las empresas encuestadas se recogen en la Tabla 42.

Tabla 42

### Intención de continuar con la propiedad familiar en la empresa

Sobre la intención de mantener o no el paquete accionarial dentro de la familia					
Primer accionista	Empresas	%	Segundo accionista	Empresas	%
SÍ	547	91,32	SÍ	458	91,60
NO	22	3,67	NO	10	2,00
NS/NC	30	5,01	NS/NC	32	6,40
<b>Total</b>	<b>599</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>500</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Las respuestas obtenidas (Tabla 42) ponen de manifiesto la intención de continuar con el negocio familiar en más del 90% de los casos. Sólo 32 de los accionistas familiares (22 en el caso del primer accionista y 10 en el caso del segundo accionista) manifestaron su intención de desprenderse en el futuro del paquete accionarial, con la consiguiente pérdida del control familiar.

Tabla 43

### Destino del paquete accionarial que quedará fuera del control familiar

Sobre qué hacer con la participación accionarial	EMPRESAS	%
Venta a otros accionistas	14	43,8
Venta a los trabajadores	1	3,1
Disolución y cierre	6	18,8
NS/NC	11	34,3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Un dato muy preocupante viene de la mano del casi 19% de respuestas que consideran que la empresa de la que son accionistas principales se disolverá y, por tanto, desaparecerá del tejido empresarial de Bizkaia en un futuro, con las consecuencias que ello conlleva con relación a la pérdida de puestos de trabajo y de la generación de riqueza. Son un porcentaje muy pequeño, apenas el 1%



del conjunto de empresas encuestadas. Pero tener la certeza de un hecho tan traumático, como es el cierre empresarial, puede responder a una situación muy preocupante y es la falta de relevo generacional. Además, la incertidumbre sobre qué hacer con una participación significativa de capital en el 34,3% de los casos (el 2% del total de la muestra) transmite una sensación de fragilidad sobre las posibilidades de continuar con el negocio familiar.

Deben destacarse por último las intenciones del 43,8% de los accionistas que desean deshacerse de su participación mediante su venta a otros propietarios (el 2,3% del total de la muestra). Este hecho no implica en todos los casos la pérdida del carácter familiar de la empresa en cuestión, ya que puede que los compradores sean otra familia empresaria. Pero también es cierto que los posibles accionistas pueden ser inversores con diferentes orígenes e intenciones, con el peligro que este hecho conlleva en relación con la continuidad de la empresa en Bizkaia.

## Traspaso de la propiedad

La siguiente tabla (Tabla 44) muestra la intención o no de mantener la propiedad de la empresa en el seno de la familia en relación con la dimensión empresarial, la edad y la generación que dirige el negocio. Los resultados obtenidos indican que son las empresas más asentadas en el mercado, tanto por su tamaño como por su antigüedad y generación, las que tienen, a priori, una mayor predisposición a mantener el paquete accionario dentro de la familia. Estos resultados parecen confirmar la idea sobre el alto compromiso y la visión de largo plazo de la empresa familiar, lo cual es más factible una vez superados los problemas relacionados con el traspaso de la propiedad y el relevo en la gestión.

Tabla 44

### Relación entre tamaño, antigüedad y generación de las empresas familiares e intención de continuar con el control de la propiedad familiar

Sobre la intención de mantener o no el paquete accionario dentro de la familia								
Tamaño	% Sí	% No	Antigüedad	% Sí	% No	Generación	% Sí	% No
Pequeña	95,77	4,23	N. creación	92,57	7,43	1.ª Gener	95,29	4,71
Mediana	100,00	—	Joven	96,67	3,33	2.ª Gener.	97,22	2,78
Grande	100,00	—	Madura	97,99	2,01	3.ª Gener.	97,37	2,63
			Longeva	100,00	0,00	No familiar	93,94	6,06
<b>Total</b>	<b>96,13</b>	<b>3,87</b>	<b>Total</b>	<b>32,75</b>	<b>3,87</b>	<b>Total</b>	<b>96,09</b>	<b>3,91</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

La transmisión en la propiedad debe servir para reforzar el proyecto empresarial y mantener el control sobre el negocio, por lo que debe ser un proceso debatido y consensuado por todos los integrantes de la familia empresaria y contar con el debido asesoramiento de expertos antes de recoger dichos acuerdos en el Protocolo Familiar.

## Sucesión en la dirección

La empresa familiar, como se ha expuesto anteriormente, presenta unas características singulares en relación con la estructura de propiedad, el control y la gestión del negocio. La transmisión de los valores empresariales propios de la familia es uno de los aspectos diferenciadores de estas empresas. Con la finalidad de comprobar en qué medida las empresas familiares encuestadas mantienen esos rasgos diferenciadores, el cuestionario planteado para el desarrollo de esta investigación ha incluido un importante número de cuestiones sobre el relevo generacional en la alta dirección de la empresa.

### Planificación de la sucesión de la dirección

A diferencia de cualquier otra empresa, la de carácter familiar tiene que abordar en el proceso de relevo generacional, además de la transmisión de la propiedad, la sucesión de la gestión. Es este último aspecto el que se va a analizar a continuación.

Los datos recogidos en la tabla siguiente (Tabla 45) muestran que un alto porcentaje de empresas no han planificado la sucesión de la dirección del negocio. Sólo un 25% de los encuestados reconocen contar con dicho plan, lo que resulta insuficiente dada la trascendencia que este aspecto para la continuidad de la empresa. Poco más de un cuarto de las empresas integrantes de la encuesta cuentan con un acuerdo, formalizado o no, para realizar de forma ordenada la sucesión del cargo de máximo ejecutivo.

Tabla 45

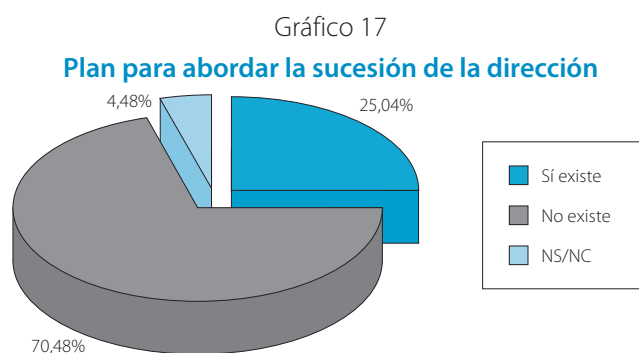
#### Existencia de un plan para abordar la sucesión de la dirección del negocio

Sobre la sucesión del máximo ejecutivo	Empresas	%
Sí existe un plan para abordar la sucesión	151	25,04
No existe un plan para abordar la sucesión	425	70,48
NS/NC	27	4,88
<b>Total general</b>	<b>603</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Los resultados obtenidos son mejores que los alcanzados en relación con la existencia de Protocolo Familiar, con un nivel de elaboración de apenas el 19,24%.

El hecho de la elección del futuro sucesor o sucesora se realice por vías no recogidas a través de un Protocolo Familiar, puede indicar que se trata de un acuerdo que carece del conocimiento y el consenso necesario de todos los miembros de la familia, puede llevar a conflictos familiares que afecten negativamente al devenir de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Este análisis resulta mucho más enriquecedor si se observa cuál es el grado de planificación de la sucesión de la dirección junto con el tamaño, la antigüedad y la generación de la empresa familiar (Tabla 46), ya que se puede observar la relación existente entre dichas variables.

Tabla 46

**Relación entre tamaño, antigüedad y generación de las empresas familiares y la existencia de un plan para abordar la sucesión de la dirección**

Existencia de códigos de buen gobierno en la empresa familiar								
Tamaño	% Sí	% No	Antigüedad	% Sí	% No	Generación	% Sí	% No
Pequeña	25,29	74,71	N. creación	19,59	80,41	1.ª Gener	20,07	79,93
Mediana	33,33	66,67	Joven	23,72	76,28	2.ª Gener.	31,63	68,37
Grande	60,00	40,00	Madura	33,83	66,17	3.ª Gener.	39,47	60,53
			Longeva	25,00	75,00	No familiar	30,30	69,70
<b>Total</b>	<b>26,22</b>	<b>73,78</b>	<b>Total</b>	<b>26,22</b>	<b>73,78</b>	<b>Total</b>	<b>16,67</b>	<b>83,33</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

A pesar de son aún pocas las empresas que tienen diseñado un plan de sucesión (en todas las cohortes menos una el porcentaje no supera el 40%), se puede comprobar que el porcentaje aumenta en mayor proporción en aquellas empresas que han realizado algún relevo generacional y están dirigidas por miembros de la familia de segunda o tercera generación. Son las empresas de más de 20 años de antigüedad, las que se encuentran dirigidas por miembros de la segunda generación de la familia o siguientes, y las que tienen, al menos, una mediana dimensión, las que en un poco más del 30% de los casos tienen planeada la sucesión de la dirección.

Las empresas que cuentan con un plan para realizar la sucesión del puesto de máximo ejecutivo, independientemente de que éste se encuentre o no formalizado en el Protocolo Familiar (151 empresas), fueron preguntados sobre el carácter familiar o no familiar de la persona candidata. En la mayoría de los casos, el 56,95% de las empresas, consideran que la alta dirección será asumida por un miembro de la familia. El 11,26% piensa que la dirección general será ocupada por un externo, mientras que el 19,21% considera que el puesto lo puede ostentar cualquier persona que cumpla con los requisitos necesarios, independientemente sea familiar o no familiar (Tabla 47).

Tabla 47

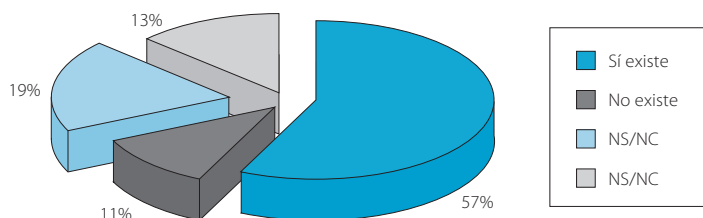
**Sobre quién asumirá la Dirección General al realizar el próximo cambio generacional**

El próximo máximo ejecutivo será:	N.º Respuestas	%
Un miembro de la familia	86	56,95
Un externo a la familia	17	11,26
Cualquiera de los dos	29	19,21
NS/NC	19	12,58
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Gráfico 18

**Sucesión en la dirección**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

La idea de continuidad con el negocio familiar parece que está arraigada en la gran parte de los encuestados.

Una planificación adecuada de la sucesión incrementa las posibilidades de continuidad de la empresa familiar. Determinar cual será la proyección futura de la empresa y quién dirigirá desde la alta dirección este reto es un proceso largo, que requiere de una importante dosis de comunicación, no sólo entre las personas que forman la familia empresaria, sino también entre las que forman parte de la alta dirección de la empresa. Sin embargo, la principal razón aludida para no tener planeada la sucesión en la dirección del negocio, en casi el 80% de las respuestas, es que aún no ha llegado el momento del relevo generacional (Tabla 48).

Tabla 48

### Motivos por los que no han elaborado un plan para abordar la sucesión de la dirección

Por qué no han elaborado un plan de sucesión	N.º Respuestas	%
Aún no ha llegado el momento del relevo	339	79,76
Falta de tiempo	20	4,71
Miedo a asumir el reto	9	2,12
Sólo hay un sucesor posible (único hijo/a)	8	1,88
Pendiente de la continuidad del negocio	4	0,94
Pacto no escrito	5	1,18
Lo están elaborando	6	1,41
División interna	1	0,24
NS/NC	33	7,76
<b>Total</b>	<b>425</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Dado que la sucesión es un proyecto que debe iniciarse con mucha antelación, es precisamente en esa época en la que no es inminente el relevo generacional cuando se debe plantear este proyecto de futuro, en el que tienen que intervenir tanto la familia como la empresa familiar. De este modo se evitan situaciones traumáticas en la familia, al estar explicitadas y reguladas cuáles son las capacidades y los compromisos de las personas candidatas al puesto de máximo ejecutivo, así como el plan de formación exigido.

## Elección del sucesor o sucesora

Hay que recordar un aspecto esencial para abordar con éxito la renovación de cargos que suele acompañar a todo relevo generacional, y es que el espíritu empen-

dedor y la capacidad de gestión no se heredan ni se transmiten por el puro deseo del fundador o fundadora de la empresa. El traspaso de las acciones sí puede responder a los deseos de la propiedad del capital; sin embargo, la sucesión en la dirección del negocio sólo debe realizarse según criterios estrictamente profesionales.

Aunque no existe un modelo único para planificar la sucesión, ya que cada empresa y cada familia mantienen unas características singulares, lo cierto es que existen unos patrones que suelen ser comunes en este proceso. Sobre los mismos fueron preguntadas las 151 empresas que cuentan con un plan para abordar la sucesión. Las respuestas obtenidas se presentan en la siguiente tabla (Tabla 49).

Tabla 49

### Plan para abordar la sucesión de la dirección

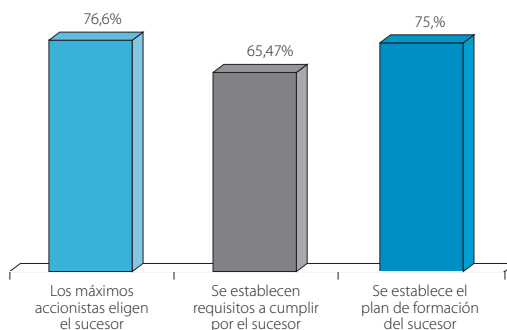
Cómo se aborda el plan de sucesión	Sí	No	NS/NC	% Sí	% No
Los máximos accionistas eligen el sucesor	108	33	10	76,60	23,40
Se establecen requisitos a cumplir por el sucesor	91	48	12	65,47	34,53
Se establece el plan de formación del sucesor	102	34	15	75,00	25,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Según las respuestas proporcionadas por las 151 empresas familiares que tienen planificada la sucesión de la dirección, el 76,6% de las mismas coinciden en señalar que el sucesor o sucesora es elegida por las personas propietarias del capital familiar, ya que concentran la mayoría de las acciones de la empresa. En el 65,47% de los casos se establecen unos determinados requisitos para acceder al cargo en la alta dirección. Además, para los candidatos y candidatas se establece un plan de formación específico antes de liderar el negocio familiar, en el 75% de los casos.

Gráfico 19

### Plan de sucesión a la dirección de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

La persona elegida para acceder a la alta dirección de la empresa familiar es elegida por el accionariado de la familia empresaria. Para la misma se establecen unos requisitos mínimos y un plan de formación específico.

Como era de esperar, se ha encontrado una relación entre la generación que dirige el negocio familiar y cómo se plantea el plan de sucesión en la dirección (Tabla 45). Así, son las empresas profesionalizadas, en las que el máximo ejecutivo es un externo no perteneciente a la familia, en las que en mayor medida se establecen unos requisitos para poder acceder a la dirección del negocio (80%) y existe un plan de formación que debe cumplir el futuro candidato (90%).

Tabla 50

### Relación entre generación y plan de sucesión de la empresa familiar

Generación	Los máximos accionistas eligen el sucesor/es					
	Sí	No	NS/NC	Total	Sí %	No %
1.ª Generación	39	13	5	57	75,00	25,00
2.ª Generación	52	11	5	68	82,54	17,46
3.ª Generación	9	6		15	60,00	40,00
No familiar	7	3		10	70,00	30,00
Total	107	33	10	150	76,43	23,57

Generación	Se establecen los requisitos a cumplir por el sucesor/es					
	Sí	NO	NS/NC	Total	Sí %	NO %
1.ª Generación	36	18	3	57	66,67	33,33
2.ª Generación	37	23	8	68	61,67	38,33
3.ª Generación	9	5	1	15	64,29	35,71
No familiar	8	2		10	80,00	20,00
Total	90	48	12	150	65,22	34,78

Generación	Se establece el plan de formación del sucesor/es					
	Sí	NO	NS/NC	Total	Sí %	NO %
1.ª Generación	35	16	6	57	68,63	31,37
2.ª Generación	49	11	8	68	81,67	18,33
3.ª Generación	8	6	1	15	57,14	42,86
No familiar	9	1		10	90,00	10,00
Total	101	34	15	150	74,81	25,19

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta



## Requisitos para acceder a la dirección de la empresa familiar

En un entorno como el actual, en continua evolución, es necesario disponer de organizaciones profesionalizadas capaces de adaptarse a los cambios del mercado, lo cual depende en gran medida del estilo de dirección de sus líderes. El máximo cargo ejecutivo debe estar ocupado con una persona capaz de gestionar el negocio y con un liderazgo reconocido por todos los implicados en la empresa, familiares y no familiares. Si este liderazgo es asumido por un miembro de la familia, mucho mejor para entender la empresa familiar, su filosofía y sus especificidades. Pero el criterio de elección debe ser, ante todo, por su capacidad para acceder al citado puesto.

Las empresas que cuentan con un plan para abordar la sucesión de la dirección del negocio consideran que el futuro sucesor o sucesora, en primer lugar, debe contar con la confianza del resto de los miembros de la familia, otorgando a este atributo un 4,75 sobre 5 puntos de valoración media. Ante todo, se exige que la persona candidata posea la suficiente autoridad moral como para ejercer el liderazgo ante el resto de miembros de la familia empresaria, y este atributo es independiente del poder basado en el porcentaje de propiedad que controle, que obtiene la mínima puntuación, con una valoración de 2,54 puntos. La visión estratégica a largo plazo del negocio y el nivel de educación son los otros dos atributos más valorados por las personas encuestadas, con un 4,60 y un 4,33 respectivamente. Aunque bastante alejada de los anteriores, la experiencia en los negocios familiares también obtiene una alta valoración (3,88), mientras que la experiencia fuera del ámbito de la empresa familiar no se considera tan relevante, al contar con una puntuación de apenas 2,87 puntos (Tabla 51).

Tabla 51

### Atributos exigidos al sucesor o sucesora de la dirección del negocio familiar

Atributos que se le exige al sucesor o sucesora	Valoración Media
Nivel de educación	4,33
Experiencia en otras empresas	2,87
Experiencia en los negocios familiares	3,88
Visión del negocio	4,60
Confianza de los familiares	4,75
Porcentaje de participación en el capital	2,54

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Tomando en consideración la antigüedad de la empresa, se aprecia que las empresas longevas son las que proporcionan una mayor valoración a todos y cada uno de los atributos exigidos a las personas candidatas a acceder a la alta dirección de la empresa, valorando con la puntuación máxima el contar con la confianza de los familiares y la visión a largo plazo que el candidato o candidata tenga del negocio.

En relación con los atributos exigidos al sucesor o sucesora y la generación que dirige el negocio familiar, como era de esperar, los resultados muestran una percepción diferente sobre el valor de dichos atributos dependiendo si la empresa está dirigida por un miembro de la familia o si la empresa está profesionalizada (Tabla 52).

Tabla 52

**Relación entre antigüedad y generación y atributos exigidos al sucesor o sucesora de la dirección del negocio familiar**

Atributos exigidos	Antigüedad				
	Nueva	Joven	Madura	Longeva	V. Media
Nivel de educación	4,19	4,21	4,48	4,67	4,33
Experiencia en otras empresas	3,04	2,64	2,95	3,33	2,87
Experiencia en los negocios familiares	3,69	4,08	3,80	4,00	3,88
Visión del negocio	4,78	4,52	4,57	5,00	4,60
Confianza de los familiares	4,74	4,82	4,69	5,00	4,75
Porcentaje de participación en el capital	2,96	2,67	2,20	3,33	2,54

Atributos exigidos al sucesor o sucesora	Generación				
	1. <sup>a</sup> Gener.	2. <sup>a</sup> Gener.	3. <sup>a</sup> Gener.	No familiar	V. Media
Nivel de educación	4,33	4,31	4,46	4,40	4,34
Experiencia en otras empresas	2,90	2,77	2,93	3,40	2,88
Experiencia en los negocios familiares	4,12	3,89	4,15	2,30	3,88
Visión del negocios	4,64	4,58	4,62	4,70	4,62
Confianza de los familiares	4,77	4,70	4,69	5,00	4,75
Porcentaje de participación en el capital	3,10	2,32	2,71	0,90	2,54

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Como se puede apreciar en las respuestas, no basta sólo con disponer de experiencia y de conocimiento para optar a la sucesión en la gestión de un ne-

gocio familiar, hay que desarrollar cierta capacidad de liderazgo, tanto en la empresa como en la familia. Precisamente es este aspecto uno de los más difíciles de ser transmitido, tanto por las personas que actualmente ocupan la alta dirección de la empresa, como por las personas candidatas a la sucesión a dicho cargo. Y es que, mientras el control legal del negocio se puede heredar con el traspaso de la propiedad de las acciones, y va a depender del deseo y la decisión adoptada por las personas propietarias de dichas acciones, el liderazgo, sin embargo, no se impone, se gana a base de esfuerzo, trabajo y tiempo.

Esta fuente de autoridad moral que precisa el sucesor o sucesora es la más difícil de asimilar y es la que precisa de un plazo más largo, de ahí la importancia de que la planificación de la sucesión en la dirección se haga con la suficiente antelación para que las personas candidatas adquieran, además de la experiencia y el conocimiento suficientes sobre el negocio, la legitimidad que otorga el liderazgo. Todo ello con la finalidad de dar continuidad a la empresa familiar.

### Referencias bibliográficas

- ALDAMA Y MIÑÓN, E. Y OTROS (2003): *Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y la seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*, Madrid, enero.
- AMAT, J.M. (2001): *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000, Barcelona.
- AROSA, B. (2008): «Internal control mechanisms at non-listed Spanish companies: empirical evidence», *2nd Doctoral Consortium - 8th Annual IFERA Conference 2008*. Nyenrode Business University of Netherlands. Breukelen (Holanda).
- AROSA, B. Y MASEDA, A. (2006): «Características y estructura de gobierno de la empresa familiar». *Revista AECA* N.º 74, pp. 41 – 44.
- CABRERA, M.K. Y SANTANA, D.J. (2002): «El Gobierno de la Empresa Familiar», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LVII, n.º 177, pp. 467-481.
- CAMISÓN, C. (2001): «La investigación sobre la PYME y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica». *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 43-86.
- CASILLAS, J.C. (Coord.) (2005): *Investigación, crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. PriceWaterHouseCoopers e Instituto de la Empresa Familiar, Documento 132.
- COMISIÓN EUROPEA (2002): *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States*. Bruselas
- COMISIÓN EUROPEA (2003): «Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (2003/361/CE)» *DOCE* n.º L 124 de 20 de mayo. Bruselas.
- CONTHE, M. Y OTROS, (2006): *Informe del Grupo Especial de trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*, CNMV.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME (2003): *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Ministerio de Economía, Madrid.
- DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (2007): *Informe sobre la PYME*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.
- GEM (2007): *Informe ejecutivo GEM 2007*. Global Entrepreneurship Monitor, Madrid.

- GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M. Y LANSBERG, I., (1997): *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business Scholl Press, Boston.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2005): *Guía del buen gobierno en la empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar y Fundación de Estudios Financieros del IESE.
- LEY 26/2003 de 17 de Julio, de Transparencia y desarrollo normativo con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas
- MARÍN, M. (1995). «El sistema financiero y la financiación de las pymes». *Papeles de Economía Española*, n.º 65, pp. 235-240.
- MARTINS, B. M., MARTÍNEZ, J. Y COLL, J. (2007): «La creación de riqueza en las empresas familiares. Atributos y ventajas competitivas sostenibles», en Ruiz, M. (Ed.): *Gestión de la Empresa Familiar*, McGraw-Hill, Madrid, pp. 18-37.
- MASEDA, A., AROSA, B. E ITURRALDE, TX. (2008): «Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno» en Pereira, Br (Coord.) *Innovation, Entrepreneurialship, Knowledge and Enterprise in Competitiveness*. Ed. University of Porto.
- MELLE, M. (2001): «Características diferenciales de financiación entre las pymes y las grandes empresas españolas. Asimetrías informativas, restricciones financieras y plazos de endeudamiento». *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 140-166.
- OCDE (1999): *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París.
- OLIVENCIA, M. Y OTROS, (1998): *Código de Buen Gobierno. El gobierno de las sociedades cotizadas*. CNMV.
- RODRÍGUEZ, A., MATEY, J. E IDÍGORAS, I. (2001): «PYME excelentes. El caso del País Vasco». *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 140-166.
- RODRÍGUEZ, A., SAIZ, M, Y MATEY, J. (2003) «Las PYMEs vascas: evolución reciente». *Ekonomiaz*, n.º 54, 3.º trimestre, pp. 386-401.
- SELVA, M. J. Y GINER, Y. (1999): «Incidencia del racionamiento del crédito en la estructura financiera del as pymes». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, n.º 4, pp. 125-134.
- UHLANER, L.M. (2005): «The Use of the Guttman Scale in Development of a Family Orientations Index for Small-to-Medium-Sized Firms». *Family Business Review*, vol. XVIII, n.º 1, March.

## Enlaces web

- Comisión Europea: [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm)
- Comisión Nacional del Mercado de Valores: [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)
- Dirección General de Política de la PYME: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)
- European Group of Owner Managed and Family Enterprises: [www.geef.org](http://www.geef.org)
- Global Entrepreneurship Monitor: [www.ie.edu/gem](http://www.ie.edu/gem)
- Instituto de la Empresa Familiar: [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)
- Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.es](http://www.ine.es)