

# **THE FAMILY BUSINESS: AN ANALYSIS OF THEIR DISTINCTIVE FEATURES THROUGH A STUDY OF BUSINESS IN ALAVA**

Amaia Maseda García, [amaia.maseda@ehu.es](mailto:amaia.maseda@ehu.es), Universidad País Vasco

Txomin Iturralde Jainaga, [txomin.iturralde@ehu.es](mailto:txomin.iturralde@ehu.es), Universidad del País Vasco

Juan Carlos Ayala Calvo, [juan\\_carlos.ayala@unirioja.es](mailto:juan_carlos.ayala@unirioja.es), Universidad de La Rioja

Blanca Arosa de la Torre, [blanca.arosa@ehu.es](mailto:blanca.arosa@ehu.es) Universidad del País Vasco

## **ABSTRACT**

El objetivo de este trabajo es detectar los recursos y prácticas distintivas de las empresas familiares de Álava de larga trayectoria y gran arraigo en el Territorio Histórico, proponiendo una serie de recomendaciones en relación con la estructura organizativa, mecanismos de comunicación, política de remuneración, protección del patrimonio empresarial y familiar, así como de la sucesión de la dirección y de la propiedad del negocio. Se trata, en definitiva, de definir y articular vías de apoyo para las empresas familiares de Álava, con el propósito de disminuir en lo posible su amenaza de desaparición, fundamentalmente cuando se produce el relevo generacional en la dirección del negocio.

The aim of this paper is to detect the distinctive resources and practices of long-and deep-rooted family businesses in Alava, proposing some recommendations regarding the organizational structure, communication mechanisms, remuneration policy, protection of business and family assets, and the management and ownership succession. In short, we would like to define and articulate ways to support family businesses in Álava, with the aim of reducing, as much as possible, the threat of extinction, basically when the generational change in the business management occurs.

## **1. INTRODUCCIÓN**

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 PYME 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.

La empresa familiar está también 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

La supervivencia es una de sus principales dificultades, fundamentalmente en el proceso de cambio generacional, lo que pone de manifiesto una serie de fortalezas y debilidades que afectan de forma muy particular a la empresa familiar.

En este contexto se enmarca este trabajo, cuya finalidad principal es efectuar un estudio sobre la empresa familiar en Álava, con el fin último de realizar una serie de recomendaciones que sirvan de apoyo a la empresa familiar en su gestión y transmisión patrimonial, que propicien corregir las debilidades detectadas y que favorezcan su viabilidad futura.

Se trata, en definitiva, de detectar los recursos y prácticas distintivas de las empresas familiares de Álava de larga trayectoria y presencia en el Territorio Histórico, proponiendo una serie de recomendaciones en relación con la estructura organizativa, mecanismos de comunicación, política de remuneración, protección del patrimonio empresarial y familiar, así como de la sucesión de la dirección y de la propiedad del negocio.

El trabajo está estructurado en dos partes diferenciadas:

En la primera parte, tras esta introducción, se presenta el diseño de la investigación; en concreto, el proceso seguido para identificar las empresas familiares de Álava: la definición de empresa familiar adoptada a efectos de esta investigación, la selección de la muestra y el diseño del cuestionario.

En la segunda parte del informe se analizan los resultados que se derivan de las entrevistas realizadas a las empresas seleccionadas: indicadores económicos y aspectos básicos de la organización, estructura de propiedad y órganos e instrumentos de gobierno en la empresa y en la familia empresaria, medidas adoptadas en relación con el relevo generacional en la empresa familiar, la protección del patrimonio empresarial y familiar, así como para abordar la sucesión, presentando finalmente las referencias bibliográficas utilizadas.

## **2. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

### **Selección de la población**

Con la finalidad de examinar las características de las empresas familiares del Territorio Histórico de Álava, se parte del universo de empresas alavesas 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 Álava para el año 2006. En Álava, en el ejercicio 2006, el número de empresas que cumplían con dicho depósito era de 6.549.

Sobre este conjunto se han 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.

En la siguiente Tabla resumen (Tabla 1) se recogen las restricciones mencionadas a la hora de seleccionar la población objeto de análisis:

**Tabla 1: Proceso de selección de la población**

Criterios seleccionados	Valores especificados	Resultado búsqueda
País/Comunidad Autónoma/Provincia	Álava	6.549
Forma Jurídica	Sdad Anónima y Limitada	6.479
Estado	Activa	5.439
Fecha de Constitución	Anterior 01/01/1983	449
Número de personas asalariadas	Mínimo 3	355
Nº total empresas seleccionadas		355

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

En aras a determinar el carácter familiar de las empresas seleccionadas se ha incluido una nueva restricción en la base de datos. Se ha exigido que una persona física o familia tenga en su poder al menos el 20% del capital de la sociedad. De las 355 empresas seleccionadas, 158 son las que cumplen dicha condición.

El segundo paso para clasificar las empresas familiares ha consistido en revisar 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.

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 esta fase de 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.

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 encuentran 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.

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 los 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 siguiente tabla (Tabla 2), en la que aparece el número de empresas correspondientes a cada categoría resultante de la clasificación.

**Tabla 2: Distribución de la población de empresas alavesas**

	Nº DE EMPRESAS	%
FAMILIARES	109	69,00%
PENDIENTES DE CLASIFICAR	47	29,75%
NO FAMILIARES	156	98,73%
	2	1,27%
TOTAL	158	100,00%

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

Una vez descartadas las empresas no familiares (2), se ha procedido a realizar un filtrado sobre las 156 empresas restantes. Se han excluido las empresas cuya información para el año 2006 es incompleta o presenta algún tipo de error. Esta depuración ha supuesto la pérdida de 42 casos, quedando el colectivo formado por un total de 114 empresas (Tabla 3).

**Tabla 3: Distribución de la población tras la depuración de la base de datos**

POBLACIÓN	Nº DE EMPRESAS		
	Base de datos SABI	Excluidas	Base de datos depurada
FAMILIARES	109	24	85
PENDIENTES DE CLASIFICAR	47	18	29
TOTAL	156	42	114

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

Dado que el objetivo principal de este trabajo es efectuar un estudio sobre la situación, tipología y características de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Álava, se ha trabajado a partir del marco poblacional formado por las 85 empresas familiares identificadas y que cumplen las restricciones señaladas con anterioridad, y que, por lo tanto, han superado todo el proceso de depuración establecido.

### 3. PERFIL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ALAVESAS

Con la finalidad de situar las empresas familiares seleccionadas en relación con su entorno económico, se presentan a continuación algunos indicadores básicos que nos permiten conocer la tipología de las empresas familiares de Álava de más de 25 años de antigüedad, activas, con más de tres trabajadores, cuya forma jurídica es una sociedad anónima o limitada y en las que se ha podido comprobar por la estructura de propiedad, que una familia o persona individual posee una participación accionarial superior al 20% del capital social.

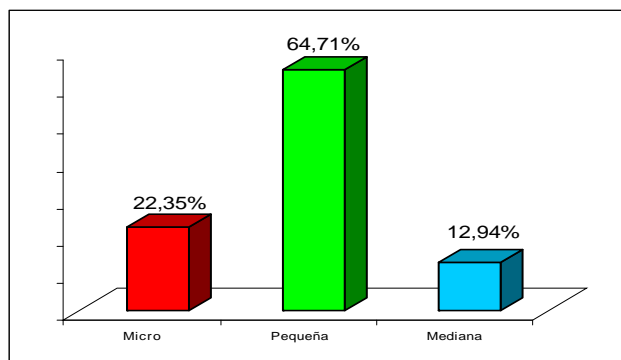
#### Tamaño empresarial

Aunque existen diversas formas de clasificar a las empresas según su dimensión, se ha decidido adoptar la basada en el número de personas asalariadas, al ser la metodología más frecuente (Comisión Europea, 2003) y que establece cuatro cohortes fundamentales por tamaño:

- Microempresas: establecimientos de menos de 10 personas asalariadas.
- Pequeñas empresas: establecimientos que tienen entre 10 y 49 personas asalariadas.
- Medianas empresas: establecimientos entre 50 y 250 personas asalariadas.
- Empresas grandes: establecimientos de más de 250 personas asalariadas.

En relación con el marco poblacional de empresas familiares seleccionado (85), se puede comprobar que éste está formado mayoritariamente por Pymes.

**Gráfico 1: Tamaño de las empresas familiares de Álava seleccionadas**



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

Dado que son empresas maduras y asentadas en el Territorio Histórico de Álava, hay menor presencia de microempresas en favor de unidades de producción de pequeño y mediano tamaño. No se ha identificado ninguna empresa familiar de gran tamaño en el colectivo analizado (ver gráfico 1)..

### **Antigüedad**

Las empresas seleccionadas, con una fecha de constitución anterior a 1983, tienen una edad media de 33 años. La edad más alta es la que corresponde a empresas de pequeña y mediana dimensión, con una antigüedad media de 34 años en ambos casos. Las microempresas tienen una edad media de 30 años, algo inferior a las Pymes, pero lo suficientemente amplia para poder considerarlas como negocios maduros y asentados en el mercado (Tabla 3).

**Tabla 3: Antigüedad de las empresas familiares de Álava por tamaño**

Nº Asalariados	TAMAÑO	EMPRESAS	EDAD MEDIA
<10	Micro	19	29,84
10-49	Pequeña	55	34,27
50-250	Mediana	11	34,18
	Total general	85	33,27

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

Este análisis resulta mucho más enriquecedor si se realiza una clasificación que permita recoger diferentes tramos de edad. A partir de la restricción impuesta a las empresas seleccionadas de tener una antigüedad de, al menos, 25 años, se han considerado dos cohortes por edad:

- Empresas maduras: entre 25 y 55 años de antigüedad.
- Empresas longevas: más de 55 años de antigüedad.

Las empresas maduras 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 Álava, se obtienen los resultados reflejados en la Tabla 4.

**Tabla 4: Distribución de las empresas familiares por antigüedad**

Años	EDAD	EMPRESAS	%	% Acumulado
25-55	Madura	83	97,65%	97,65%
> 55	Longeva	2	2,35%	100,00%
	Total general	85	100,00%	

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

Los resultados muestran una gran mayoría de empresas maduras (97,65%), con antigüedad de entre 25 y 55 años, lo que refuerza la idea de continuidad y visión de largo plazo que es propia de las empresas familiares. Sin embargo, cabe destacar que únicamente dos empresas tienen más de 55 años (un escaso 2,35%). Este dato corrobora la idea general de que son muy pocas las empresas que superan el segundo relevo generacional manteniendo el carácter familiar.

### Empleo

La media de personas asalariadas de las empresas familiares seleccionadas es de 26, con una distribución en relación con el tamaño empresarial, según los datos que se presentan en la siguiente tabla (Tabla 5):

**Tabla 5: Empleo medio por tamaño empresarial**

Nº Asalariados	TAMAÑO	EMPRESAS	%	EMPLEO PROMEDIO
<10	Micro	19	22,35%	5,95
10-49	Pequeña	55	64,71%	23,44
50-250	Mediana	11	12,94%	70,91
	Total	85	100,00%	25,67

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

Analizando el empleo medio generado por estas empresas en relación con su antigüedad (Tabla 6), se puede observar que las empresas familiares con un mayor número de personas asalariadas son las que tienen una mayor antigüedad en el mercado.

**Tabla 6: Empleo medio por antigüedad de la empresa**

Años	EDAD	EMPRESAS	EMPLEO PROMEDIO
25-55	Madura	83	24,75
> 55	Longeva	2	64,00
	Total general	85	25,67

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

## 4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

### El cuestionario

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 organizativa de la empresa.
- Los órganos de gobierno de la empresa.
- La dirección del negocio familiar.
- Los sistemas de compensación en la empresa.

- Los órganos e instrumentos de gobierno de la familia.
- La protección del patrimonio empresarial y familiar.
- La propiedad empresarial y transmisión de la propiedad.
- El proceso de sucesión de la dirección.

El cuestionario consta de 59 preguntas concretas sobre los aspectos básicos objeto de estudio, que requieren respuestas igualmente concretas.

### **Método de recogida de información**

Puesto que el objetivo del trabajo es generar conocimiento acerca de los recursos distintivos utilizados por las empresas familiares seleccionadas y sus buenas prácticas, el tipo de intervención escogido ha sido la entrevista personal.

El trabajo de campo se ha desarrollado a través de entrevistas personales realizadas por los propios miembros del equipo de investigación. Para asegurar un mayor número de entrevistas, 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.

Pasados unos días se contactó con las personas destinatarias de la carta para concertar el día y la hora en la que se realizaría la entrevista. 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.

Las entrevistas personales se han realizado entre los meses de noviembre y diciembre de 2008.

### **Elección de la muestra**

La muestra seleccionada para realizar las entrevistas se ha obtenido a partir del marco poblacional formado por las 85 empresas familiares del Territorio Histórico de Álava.

Dado que el objetivo de este trabajo es comprobar cómo empresas familiares de fuerte arraigo en Álava, tanto por su antigüedad como por su relevancia económica, han abordado y superado los problemas comunes que afectan a la empresa familiar, se ha optado por seleccionar a aquellas empresas de más de 15 trabajadores, lo que asegura, en mayor medida, la existencia de estructuras organizativas y de gobierno más consolidadas.

De las empresas seleccionadas (85), son 41 las empresas que cumplen con la restricción de tener más de 15 personas asalariadas. De este colectivo, se ha realizado la entrevista personal a un total de 25 empresas familiares (61%). Las características de las empresas entrevistadas son las siguientes:

- La edad promedio de las mismas es de 29,5 años.
- En relación con el tamaño, mayoritariamente son empresas pequeñas, con un volumen de asalariados que oscila entre los 15 y 49 empleados.

**Tabla 7: Tamaño de las empresas entrevistadas**

TAMAÑO	Total	%
Pequeña	20	80%
Mediana	5	20%
Total general	20	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la persona entrevistada, en todos los casos se trata de miembros de la alta dirección de la empresa que además pertenecen a la familia empresaria, con lo que poseen el suficiente conocimiento y criterio para poder contestar a todas las cuestiones planteadas en la entrevista y poder generar así resultados fiables.

En la siguiente tabla se expone de forma resumida la ficha técnica del estudio (Tabla 14):

**Tabla 8: Ficha técnica del estudio**

UNIVERSO	Sociedades activas, con más de 15 personas asalariadas e información disponible en el Registro Mercantil de Álava
MUESTREO	Aleatorio simple
GRUPO OBJETIVO	Máximo cargo ejecutivo (gerencia)
TÉCNICA	Entrevista personal
FECHA DE REALIZACIÓN	Noviembre y diciembre de 2008

Fuente: Elaboración propia

## 5. PRINCIPALES RESULTADOS

No es fácil valorar objetivamente los resultados obtenidos de esta investigación, ya que no se dispone de datos de referencia para poder comparar la situación de las empresas familiares entrevistadas. Por tanto, vamos a centrarnos en describir cómo han superado empresas familiares con un fuerte arraigo en el Territorio Histórico de Álava -tanto por su antigüedad (mayor de 25 años) como por su tamaño (más de 15 personas asalariadas)-, los problemas específicos que académicos y consultores atribuyen a las empresas familiares.

Antes de presentar las principales recomendaciones que se pueden extraer de este trabajo, se debe indicar que éstas son de corte generalista y están encaminadas a facilitar el funcionamiento de la empresa familiar sin poner en peligro su continuidad. Las recomendaciones particulares serían distintas para cada caso y requerirían de un análisis individualizado.

### **Profesionalización de la gestión**

El hecho de que el propietario de la empresa sea también quien la dirige, ha sido utilizado en muchas ocasiones como un argumento a favor de la falta de profesionalidad en la gestión de las empresas familiares.

La profesionalización de la empresa pasa por desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa, así como para responder de ello (órganos de gobierno), que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes no los son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos.

Con carácter general, las empresas presentan buenos resultados de profesionalización en lo referente a los procedimientos de gestión. Así, al menos el 56% de las empresas encuestadas poseen la certificación ISO.

En nuestra opinión, parte del éxito de las empresas entrevistadas y de su capacidad para continuar en el mercado, obedece a que éstas han adaptado la organización a las necesidades de la empresa, que guarda relación a su tamaño, el sector en el que se desenvuelve y los medios de producción con los que se cuenta.

Por tanto, es una buena práctica diseñar la organización pensando en las necesidades de la empresa.

### **Órganos activos de gobierno**

Aunque las reglas que regulan la distribución del poder, la composición y tareas de los órganos de gobierno y los mecanismos a emplear para resolver conflictos, difieren de unas empresas familiares a otras, en aquéllas que han alcanzado una cierta dimensión, es posible identificar rasgos comunes en los órganos de gobierno. Así, la estructura típica de gobierno de una empresa familiar, suele contener, además de la Junta General de Accionistas, el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.



En las primeras etapas de su desarrollo, estos tres órganos de gobierno aparecen en las empresas familiares fusionados. A medida que la empresa y la familia se desarrollan, sus órganos de gobierno comienzan a tomar una identidad propia y son dirigidos de una manera mucho más profesional.

Nuestra investigación ha mostrado que el 56% de las empresas entrevistadas poseen Consejo de Administración, mientras que tan sólo el 16% tienen constituido el Consejo de Familia.

El desconocimiento sobre los beneficios que se derivan de la implantación del Consejo de Familia como órgano de gobierno de la familia empresaria, confirma la necesidad de seguir trabajando para concienciar a las empresas familiares de la necesidad de disponer de un órgano de gobierno propio de la familia, en el que los problemas típicamente familiares puedan ser tratados de forma abierta.

Es necesario crear ámbitos de encuentro y relación en los que los miembros de la familia aprendan a identificarse con los principios básicos de la cultura de la empresa familiar (creencias, querencias, valores, normas, pautas, métodos y costumbres acerca de las personas, el trabajo, el dinero, etc.), a saber escuchar y a abrirse a nuevas ideas y nuevos enfoques.

En nuestra opinión, el teléfono, las reuniones sociales, las celebraciones o las vacaciones no son el medio ni los momentos más adecuados para solucionar temas tan importantes como la incorporación de familiares al negocio, la transmisión de las acciones, o las condiciones del retiro del fundador. Las familias fuertes, unidas y sanas, lo hacen a través del Consejo de Familia. Éste puede definirse como un foro de discusión abierto a los miembros de la familia, en el que se tratan cuestiones que les son comunes. En él, los parientes expresan sus opiniones respecto a cuáles son sus valores como familia, cómo trasladar éstos a la empresa, cómo ven ellos la misión de la familia, o cuál es la forma más adecuada de preservar los intereses de la familia a largo plazo.

Por otra parte, resulta importante concienciar a las empresas familiares del importante papel que el Consejo de Familia juega en la solución de conflictos, y de su capacidad para convertirse en órgano bisagra de las relaciones familia-empresa.

El 64% de las empresas que poseen Consejo de Administración manifestaron que éste era puramente testimonial. Con otras palabras, únicamente en el 36% de las empresas que tienen Consejo de Administración puede considerarse realmente operativo y útil. En estos casos, sin embargo, el grupo de propietarios está dispuesto a crear un consejo funcional y fuerte, y se ha tenido en consideración el equilibrio de poderes que ha de existir entre el ejecutivo principal y el resto de sus componentes.

Teniendo en cuenta que la misión fundamental del Consejo de Administración es definir la estrategia global de la empresa, la recomendación obvia es que debe de trabajarse más en la concienciación de la importancia de este órgano de gobierno. Las empresas familiares de la muestra están preocupadas por el día a día, y han desarrollado órganos de supervisión y control, pero no se preocupan por decidir qué quieren ser en el futuro y cómo logran alcanzar sus objetivos.

Sin duda, para la supervivencia de la empresa familiar, puede ser determinante incorporar a su estructura de decisión órganos de gobierno debidamente profesionalizados, en cuyo seno los temas que afectan a la estrategia de la empresa sean debatidos a fondo, y se respeten las reglas del juego.

Es una buena práctica dotarse de órganos de gobierno diferenciados para solucionar problemas típicos de la familia o problemas de la empresa, que logren evitar que los conflictos generados en uno de los sistemas (familia o empresa) influyan en el otro.

## **Elaboración del plan de continuidad familia-empresa**

Cualquier empresa familiar, que costó décadas construir, puede desintegrarse en cuestión de meses si, por muerte o incapacidad repentina, desaparece el líder familiar clave y la empresa es heredada por familiares que no están preparados para retener a los empleados, los clientes o los proveedores. Para que esto no suceda, o por lo menos para intentar limitar el riesgo de pérdida de liderazgo, se hace necesario planificar con tiempo la sucesión.

Los problemas intrínsecos a la sucesión del líder suelen ser muy parecidos en todas las empresas, sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, familiares o no. Sin embargo, en la empresa familiar, la dificultad de encontrar un sucesor no suele limitarse únicamente a hallar a la persona con mejores capacidades y habilidades profesionales y personales. A esto hay que sumar la complicación que suele suponer tener que elegir entre los miembros de la familia, así como el hecho de que el nuevo líder deba responder a los deseos y expectativas de aquéllos.

Al fijar la estrategia de futuro de la compañía, se debe elaborar el Plan de empresa teniendo presente el papel de la familia en la empresa. De este modo, con el desarrollo de un “plan de continuidad de empresa familiar” se garantiza que los intereses de la familia se toman en consideración al tiempo que los de la empresa.

Un proceso de planificación de este tipo tiene además de los lógicos beneficios para la empresa, al marcar su estrategia futura, claras ventajas para la familia, sobre todo porque puede animar a que la próxima generación y los familiares políticos aprendan de la historia y los valores de la familia y refuerza un buen proceso de comunicación familiar.

La planificación de la sucesión debe hacerse con la antelación suficiente para buscar las personas que pueden liderar y continuar con la empresa, bien fuera de la empresa, porque no haya sucesores, o bien dentro de la familia, porque es necesaria la formación y capacitación de los sucesores interesados en el negocio familiar.

El 71% de las empresas entrevistadas no poseen un plan de sucesión definido. La principal razón que esgrimen para ello es que no ha llegado el momento del relevo, o que será el actual líder quien tomará la decisión en el momento oportuno.

Sin duda, un plan de sucesión conocido y respetado por todos disminuye la incertidumbre de los futuros sucesores, tanto familiares como no familiares, al establecer las condiciones que ha de reunir el futuro candidato, las etapas de formación por las que ha de pasar, etc. En definitiva, el plan de sucesión fija las reglas del juego y los posibles jugadores.

El 70% de las empresas entrevistadas no poseen ninguna norma que regule la incorporación de familiares a la empresa. Este hecho puede ser una causa de desmotivación para el resto de empleados, quienes no logran entender por qué alguien con capacidades menores llega a ocupar puestos de responsabilidad superiores.

No obstante, para los actuales gestores la gran preocupación no parece estar en el exceso de miembros de la familia que quieran implicarse en el negocio. Por el contrario, auguran un futuro en el que los mandos directivos quedarán fuera del control familiar. La falta de motivación y de implicación de las nuevas generaciones en la empresa es un hecho constatado en todos los casos.

Esta situación puede perjudicar la toma de decisiones de los futuros gestores, que pueden ver paralizados proyectos de futuro por personas que, siendo propietarios, no están directamente implicadas en el negocio y no reciben la información suficiente. Es necesario que los canales de comunicación de la familia empresaria funcionen en estas situaciones, ya que es una clara fuente de conflictos.

En definitiva, nuestros resultados apuntan claramente a la necesidad de concienciar a las empresas familiares alavesas sobre el proceso de sucesión. La sucesión no debe ser contemplada como un hecho, sino como un

proceso que debe planificarse con suficiente antelación. Esto es debido a que dicho plan ha de tener en cuenta, por una parte, la dimensión del negocio; pero requiere además tener en consideración en qué etapa de la vida se encuentran los principales miembros de la familia, sus relaciones con los otros y con los negocios, así como los canales o formas de comunicación utilizados (tanto en las relaciones entre los miembros de la familia como en las relaciones empresa-familia).

Es una buena práctica planificar la sucesión con suficiente antelación, con objeto de conseguir el correcto acoplamiento entre las necesidades de la organización y los deseos de los futuros dirigentes de la empresa familiar.

### **Separación del patrimonio empresarial y familiar**

Una de las principales trampas en las que caen habitualmente las empresas familiares, sobre todo en las primeras etapas de su desarrollo, es la confusión del patrimonio familiar y empresarial. Esto es una de las razones que justifican la gran implicación de los miembros de la familia con la empresa.

En nuestros días, existen pocas empresas familiares en las que esta confusión se de. Prácticamente todas las empresas familiares son sociedades anónimas o limitadas, y por tanto, la responsabilidad de los socios se circunscribe al importe del capital social. Sin embargo, resulta habitual encontrar empresas familiares con una cifra de capital social muy reducida, con una financiación bancaria elevada, en la que la garantía de los préstamos suelen ser bienes de la familia, o sociedades patrimoniales de propiedad 100% familiar. Por tanto, aunque desde el punto de vista teórico existe la separación entre el patrimonio de la familia y el de la empresa, en la realidad tal separación es bastante difusa.

### **Protección de las participaciones de la empresa**

Un alto porcentaje de las empresas entrevistadas (el 72%) tienen recogido en sus estatutos mecanismos que dificultan la entrada de nuevos accionistas.

Los mecanismos habitualmente utilizados para mantener la propiedad de las acciones de la empresa en manos de la familia son: los pactos de recompra de acciones entre socios (derecho de retracto) y los pactos para la compra preferente de acciones frente a terceros (derecho de tanteo).

Sin duda, estas son dos buenas prácticas, que evitan conflictos e impiden que personas ajenas a la familia pongan en duda los valores y la cultura que han hecho fuertes la empresa familiar.

### **Protección del patrimonio de la familia empresaria**

Las fórmulas establecidas por las familias empresarias para proteger su patrimonio han sido fundamentalmente, los regímenes matrimoniales de separación de bienes y los testamentos

En el 85% de las empresas entrevistadas se utiliza la separación de bienes como mecanismo de protección y control de las acciones por parte del grupo familiar. Fijar acuerdos económicos entre los cónyuges a través de la separación de bienes permite aislar la propiedad de las empresas familiares al margen del régimen general de gananciales. Estas capitulaciones permiten blindar a la empresa familiar ante casos de separación o divorcios de sus socios.

Las capitulaciones matrimoniales junto con el testamento permiten tener una previsión de lo que ocurrirá con la participación de un socio en caso de fallecimiento y su efecto sobre el reparto del capital de la empresa.

### **Transmisión de la propiedad de la empresa**

En algunas ocasiones, como una medida para controlar la dirección de sus empresas, sólo una fracción del total de la riqueza se transmite a las posteriores generaciones. En nuestra opinión, esta práctica puede resultar muy

perjudicial tanto para la empresa como para la familia. Creemos que el proceso de sucesión no está concluido mientras que parte de la propiedad de la empresa siga en manos de la anterior generación. Y es que esta situación puede provocar una innecesaria y destructiva lucha entre el sucesor o sucesores y su predecesor, oficialmente retirado; pero que, gracias al poder que le confiere la propiedad de las acciones o participaciones, intenta mantener la estrategia o el control operativo de la empresa familiar.

Tengamos en cuenta que, más allá del valor monetario, las mayores implicaciones de la forma en la que se transmite la riqueza (la propiedad de ésta) son para el gobierno y el control de la empresa familiar. Sin el suficiente control, que proviene de la propiedad de las acciones o participaciones, el sucesor y su equipo pueden tener dificultades para operar efectivamente en sus negocios. Esto es, los esfuerzos del sucesor y su equipo para establecer e implementar estrategias de futuro para la empresa familiar pueden ser seriamente erosionados o incluso destruidas por el intrusismo o sobrecontrol del líder retirado.

De las empresas que han fijado un criterio para la transmisión de las acciones o participaciones (48%), la mayoría de ellas han optado por el reparto igualitario entre los herederos y herederas, independientemente de que trabajen o no en la empresa. Esto no es, en principio, ni mejor ni peor que otra fórmula de reparto. Sin embargo, resulta necesario concienciar a las empresas familiares alavesas de que esta fórmula tiene el inconveniente de que a medida que se incorporan más generaciones, mayor es la dilución de la propiedad, mayor es el número de personas con poder de decisión que no participan en la gestión de la empresa, mayor es el número de accionistas poco o nada comprometidos con la cultura de la empresa familiar.

Constituye una buena práctica establecer mecanismos que permitan a los socios desvincularse de la empresa si así lo desean, pero sin que eso suponga que los títulos pasen a manos de personas ajenas al clan familiar.

También constituye una buena práctica mantener acotada, en la medida de lo posible, la dilución de la propiedad de los títulos entre los miembros implicados con los valores y la cultura de la empresa familiar.

### **Vías de comunicación y diálogo formal en la familia**

El Protocolo familiar es un instrumento imprescindible en la regulación de empresas familiares para conseguir su supervivencia a lo largo del tiempo. Constituye una ayuda insustituible para lograr o mantener una convivencia familiar armónica, ya que es un documento que contiene los acuerdos básicos tomados por la familia en relación al futuro de la empresa. En este documento se recoge la normativa que sirve para regular las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa de la que es propietaria, teniendo como objetivo primordial asegurar la continuidad de ésta y favorecer su desarrollo económico; así como evitar posibles conflictos derivados de unas aspiraciones de la familia contradictorias a los intereses del negocio.

Debe ser un documento fruto del consenso y acuerdo entre los diferentes miembros de la familia, con el fin de buscar la continuidad exitosa de la empresa. El protocolo es ante todo de carácter moral y no legal. Es decir, la familia lo cumple porque tiene interés de que las próximas generaciones se puedan entender.

Ese documento traza, entre otras cosas, las grandes líneas filosóficas para el manejo del negocio y establece los valores que la familia desea preservar, así como las reglas específicas para orientar las relaciones de los herederos con la empresa.

Pese a la importancia del proceso de reflexión y de los pactos reflejados en el Protocolo, tan solo el 20% de las empresas de la muestra han manifestado poseer un Protocolo familiar. Entre las causas más importantes que se aducen para no haber recorrido este proceso está el escaso interés o preocupación de los interesados (40% de los entrevistados).

Aunque entre las empresas que no tienen Protocolo hay un 24% que manifiestan tener pactos no escritos, y un 20% que no lo creen necesario por ser una empresa de pequeña dimensión, es evidente que entre las empresas familiares alavesas existe un importante desconocimiento de los beneficios que puede suponer llegar a acuerdos sobre la forma de solucionar los posibles conflictos que pueden surgir cuando diferentes miembros de la empresa tienen distintos puntos de vista sobre la empresa y/o la familia.

Ante este hecho, resulta muy importante concienciar a las empresas familiares alavesas de la necesidad de emprender procesos de reflexión que concluyan en el logro de consensos sobre cómo actuar ante determinadas situaciones que van a plantearse en el futuro.

Se ha demostrado que el Protocolo no es un proceso que deba emprenderse cuando la empresa familiar está en segunda o posteriores generaciones. El proceso de diálogo y comunicación que implica el protocolo es importante desde la primera generación, al igual que lo es en empresas de pequeña dimensión. Allí donde haya más de tres personas implicadas puede resultar interesante iniciar el proceso que concluya en un Protocolo.

El mejor momento para plantear y discutir puntos de vista diferentes sobre los aspectos que preocupan a la familia (y que pueden referirse tanto a la empresa como a la familia) es cuando existe paz familiar. No abordar este proceso para mantener la paz a cualquier precio, o para que no afloren los conflictos encubiertos es un error mayúsculo.

Constituye una buena práctica de las empresas familiares exitosas la conclusión de un proceso de reflexión sobre las posibles situaciones conflictivas que pueden presentarse en el futuro y la forma en la que serán solucionadas. Además, constituye una buena práctica abordar dicho proceso cuando la comunicación sea fluida entre los miembros de la familia.

A lo largo de las entrevistas realizadas, hemos detectado una fuerte preocupación por parte de los actuales dirigentes y propietarios por la falta de sucesión, dada el desinterés de los herederos por todo lo relativo al negocio familiar.

El proceso de cambio en las culturas empresariales es lento, y más en el caso de las empresas familiares, sobre todo en primera generación, que deben pasar de un sistema de gobierno personalista y patriarcal, a un sistema de gestión de personas. La comunicación y las reuniones tanto familiares (a través del Consejo de Familia), como empresariales (a través del Consejo de Administración) se hacen necesarias para aumentar la implicación de todos los agentes implicados en la continuidad de la empresa familiar.

## **REFERENCIAS**

- AMAT, J.M. (2001): La continuidad de la empresa familiar. Gestión 2000, Barcelona.
- AROSA, B. y MASEDA, A. (2006): “Características y estructura de gobierno de la empresa familiar”. Revista AECA N° 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° 177, pp. 467-481.
- 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° L 124 de 20 de mayo. Bruselas.

- 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.
- 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
- 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.
- 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.