

**LA EMPRESA Y LA FAMILIA, DOS REALIDADES,
QUE CONVIVEN, CON REGLAS DISTINTAS.**

**COMO POTENCIAR SU VENTAJAS Y REDUCIR
SUS RIESGOS A TRAVÉS DE UNA ADECUADA
PLANIFICACIÓN**

Bilbao, 4 de marzo de 2025



INTRODUCCIÓN

- A. Concepto de empresa familiar. Ventajas, desventajas y peligros.
- B. Elementos que interactúan en la empresa familiar.
- C. Peso de la empresa familiar.
- D. Situación generacional de las empresas familiares.
- E. Las relaciones Familia-Empresa.



A) CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

✓ En sentido amplio:

La dirección estratégica de la empresa familiar es controlada por la familia quien ostenta una posición dominante en el capital pero apenas participa en la gestión.

✓ En sentido intermedio:

Empresa dirigida por el fundador o sus herederos, con control del capital y con cierta participación en la gestión.

✓ En sentido restrictivo:

Empresa dirigida y gobernada por la familia propietaria con amplia presencia en la gestión.



VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

- ✓ Visión de medio/largo plazo
- ✓ Involucración de la propiedad y la gestión
- ✓ Agilidad en la toma de decisiones
- ✓ Flexibilidad, menor burocratización
- ✓ Conocimiento del negocio, tradición, cultura y valores

PELIGROS DE LA EMPRESA FAMILIAR

- ✗ Presencia de familiares no cualificados
- ✗ Confusión patrimonio empresa-familia
- ✗ Retribuciones no ajustadas a mercado
- ✗ Problemas para la captación y retención del talento
- ✗ Sucesión por apellido y no por liderazgo

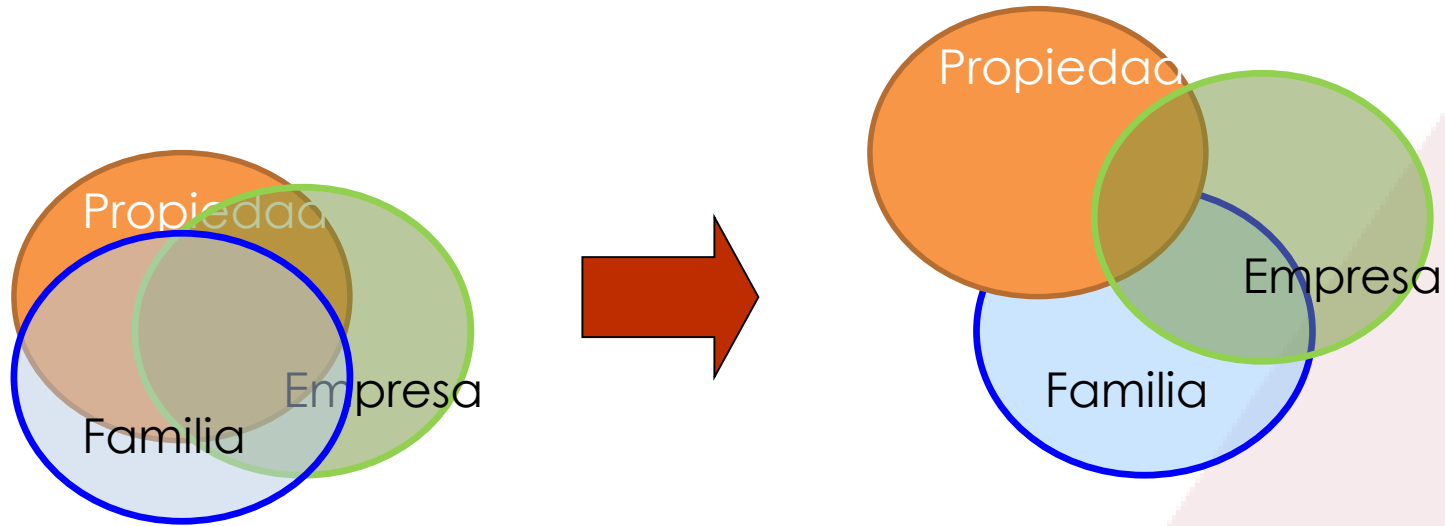


PELIGROS DE LA EMPRESA FAMILIAR

- × Confusión propiedad-capacidad
- × Aplicación de reglas y soluciones familiares a cuestiones empresariales
- × Falta de planificación en la sucesión
- × Falta de información
- × Sentirse inmune



B) ELEMENTOS QUE INTERACTÚAN EN LA EMPRESA FAMILIAR



Potencialmente tendremos tantos actores como posibles combinaciones entre los tres círculos hay.

Con el paso del tiempo los actores se multiplican y la complejidad aumenta.



C) PESO DE LA EMPRESA FAMILIAR

En el País Vasco

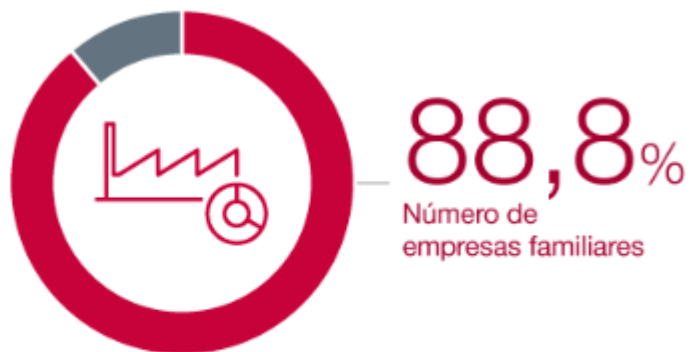
- ✓ Representan el 84,4% del tejido empresarial
- ✓ Emplean a más del 61,7 % del total de trabajadores y casi la mitad del peso de la economía vasca procede de estas sociedades (42,6 %)
- ✓ Hace diez años, antes de la crisis, este tipo de empresas suponían más del 60% del PIB vasco, ahora son el 42%, pero han mantenido más el empleo

En España

- ✓ Representan el 88,8% sobre el total de las empresas
- ✓ Crean el 66,7% del empleo privado, y son responsables del 57,1 del PIB del sector privado.

Fuentes: Instituto de Empresa Familiar y Cátedra de Empresa Familiar del PV

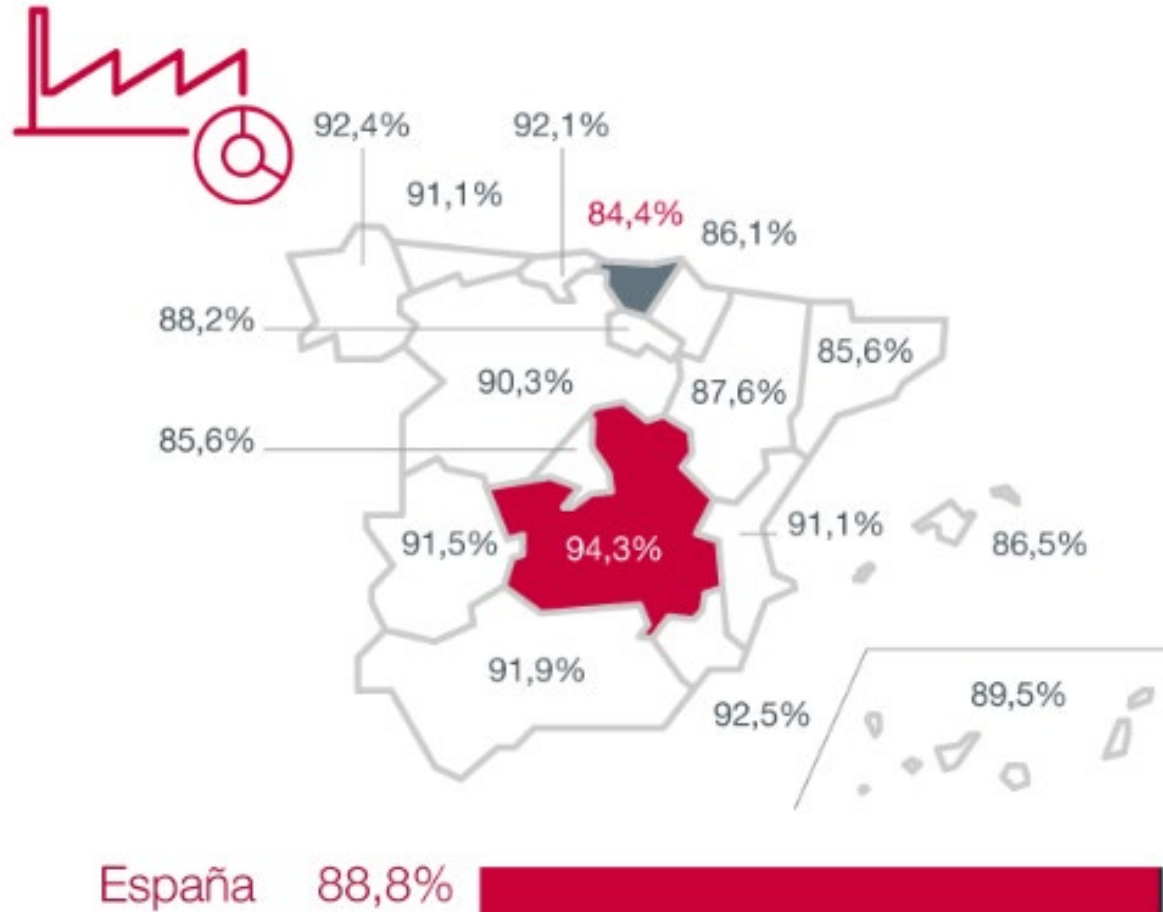




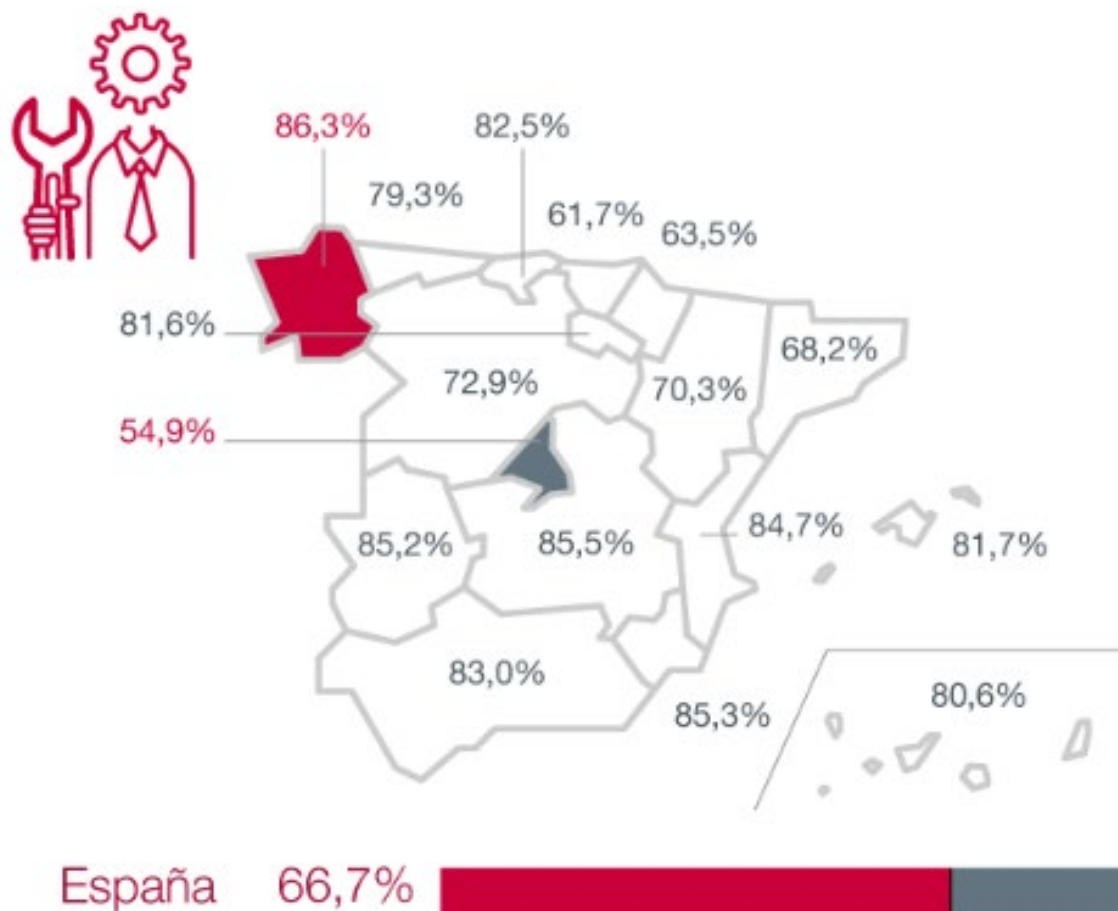
(*) No se incluyen autónomos, ni otras formas jurídicas distintas a SA o SL



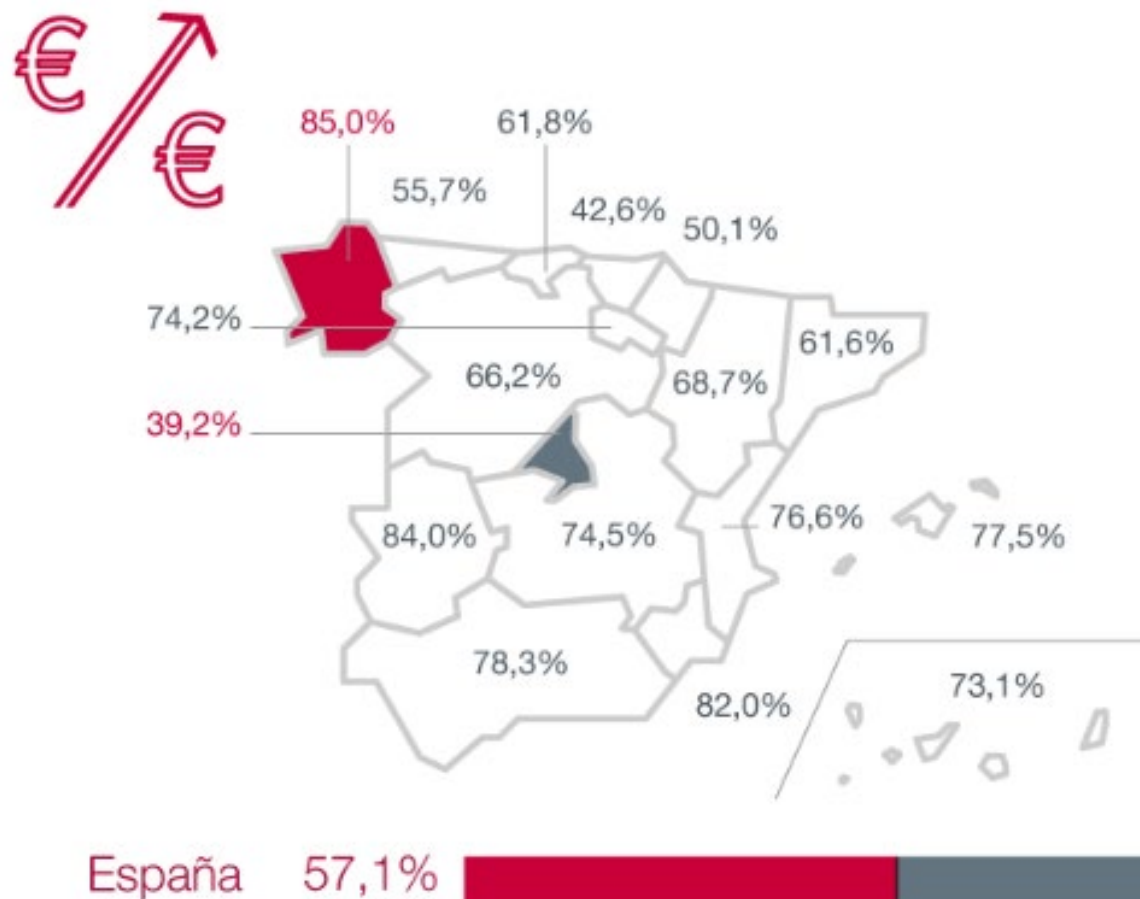
Distribución de empresas



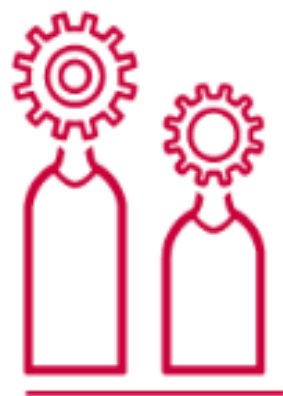
Distribución por empleo



Distribución por PIB



D) SITUACIÓN GENERACIONAL

Generación propietaria

1ª generación



53,6%

2ª generación



37,3%

3ª generación



7,2%

4ª generación
y posterior

2,0%



E) LAS RELACIONES FAMILIA-EMPRESA

NORMAS DE LA EMPRESA

- ✓ Selección/incorporación: Contratar sólo a los más competentes.
- ✓ Compensación/retribución: Asignar salarios y otros beneficios conforme a mercado y rendimiento.
- ✓ Valoración/evaluación: Diferenciar los trabajadores en función de rendimiento. Tratar a los individuos como “medios o recursos” y no como “fines”.
- ✓ Formación/promoción: Proporcionar oportunidades de aprendizaje conforme a necesidades de la organización.

Fuente: El Problema del Solapamiento Institucional (Lansberg, 1983)



NORMAS DE LA FAMILIA

- ✓ Selección: Proporcionar oportunidades a los familiares que más lo necesitan.
- ✓ Compensación: Procurar los recursos de acuerdo con las necesidades de la persona
- ✓ Valoración: No hay diferencias entre hermanos por capacidades, tratamiento de los individuos como “fines” y no como “medios”.
- ✓ Formación: Proporcionar oportunidades de aprendizaje diseñadas para satisfacer las necesidades de desarrollo del individuo.

Fuente: El Problema del Solapamiento Institucional (Lansberg, 1983)



ALTERNATIVAS POSIBLES EN UN PROCESO DE SUCESIÓN



A. LA SUCESIÓN FAMILIAR

- 1) Que haya un candidato o candidatos preparados
- 2) Que tenga el respaldo de la familia propietaria
- 3) Que tenga legitimidad en la organización

B. LA SUCESIÓN NO FAMILIAR

- 1) Que tenga el respaldo de la propiedad familiar
- 2) Que haya un procedimiento de selección predeterminado

C. LA VENTA

- 1) Que la sociedad esté preparada para ser vendida
- 2) Que existan reglas para el desarrollo del proceso



LA SUCESIÓN EN LA GESTION, GOBIERNO Y PROPIEDAD

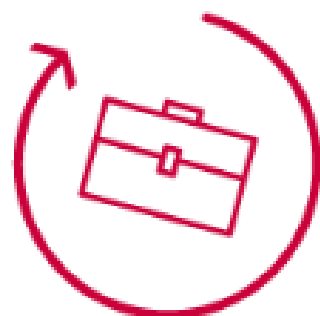


GESTION, GOBIERNO Y PROPIEDAD. LA SUCESIÓN

- ✓ Es un hecho natural, que se produce en los tres ámbitos, y en todas las organizaciones.
- ✓ La sucesión en la Gestión afecta al equipo directivo, y CEO (director ejecutivo) especialmente.
- ✓ La sucesión en el Gobierno afecta al Órgano de Administración, e implica las decisiones estratégicas de la organización.
- ✓ La sucesión en la propiedad supone el cambio en la persona de los socios, familiares o no familiares.



Principales **criterios** para la elección del **sucesor**



Que sea uno de los propietarios o familiar

28,31%



Experiencia profesional en la empresa

27,78%



Formación universitaria

19,31%



Experiencia profesional fuera de la empresa

15,34%



Formación en una escuela de negocios

5,56%



Otro

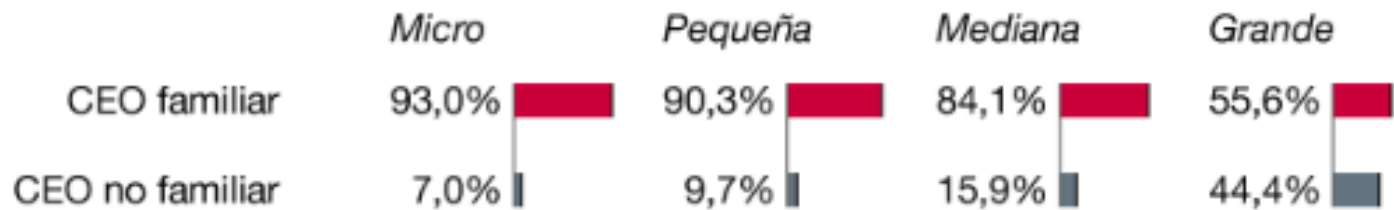
3,70%



Fuente: Instituto de Empresa Familiar



Porcentaje de CEO familiares por tamaño de empresa



Fuente: Instituto de Empresa Familiar

LOS PACTOS DE LA FAMILIA EMPRESARIA



D) EL PROTOCOLO FAMILIAR

PARA QUÉ SIRVE

- ✓ Para conocernos mejor (explicitar lo conocido no pensado), identificando nuestras ventajas, peligros y desventajas.
- ✓ Para facilitar y garantizar la aplicación de criterios de empresa (profesionalización).
- ✓ Para desactivar el componente afectivo en la toma de decisiones.
- ✓ Para reducir las probabilidades de conflicto (efecto preventivo) y resolver el conflicto en caso de producirse (efecto quirúrgico).
- ✓ Para adecuar y mejorar la estructura jurídica y patrimonial de la empresa.
- ✓ Para aclarar y alinear expectativas individuales con las de la empresa.



CONTENIDOS

CLAUSULAS DE ORDEN FAMILIAR EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

- LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN (criterios y plan de sucesión)
- INCORPORACIÓN DE LA FAMILIA Y FAMILIA POLÍTICA A LA EMPRESA (requisitos y reglas)
- RETRIBUCIÓN Y FORMACIÓN (criterios)

CLAUSULADO ORGÁNICO. EL GOBIERNO

- EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN (composición, requisitos y competencias)
- LA JUNTA DE SOCIOS (competencias exclusivas, mayorías reforzadas, sindicación de voto)



CONTENIDOS

CLAUSULADO ACCIONARIAL. LA PROPIEDAD

- LA CONDICIÓN DE SOCIO (requisitos, derechos y obligaciones, testamentos, regímenes económico matrimoniales).
- REGLAS DE TRANSMISIÓN DE LA PARTICIPACIÓN (derechos de adquisición preferente, grupos de participaciones).
- VALORACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN (reglas y distinción entre valor y precio).
- DERECHOS DE SALIDA Y OBLIGACIONES DE VENTA CONJUNTA (supuestos y condiciones).
- RESOLUCIÓN DE SITUACIONES DE BLOQUEO (repartos 50%-50%).
- ORDENACIÓN DE LA PROPIEDAD (sociedades holding).



CONTENIDOS

CLAUSULADO PATRIMONIAL Y ECONÓMICO

- EL PATRIMONIO EMPRESARIAL (diversificación del riesgo y separación del negocio/s).
- LOS RESULTADOS Y LA RETRIBUCIÓN AL SOCIO (políticas de dividendos, endeudamiento, aportaciones).
- OTROS (seguros de vida, prestamos a socios, promoción de otros negocios).



ESTRUCTURA PATRIMONIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR



ESTRUCTURA PATRIMONIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

- A. Estructuras Societarias. Tipos Básicos.
- B. Estructuras Societarias. Ventajas e Inconvenientes.
- C. Estructuras societarias. Conclusiones

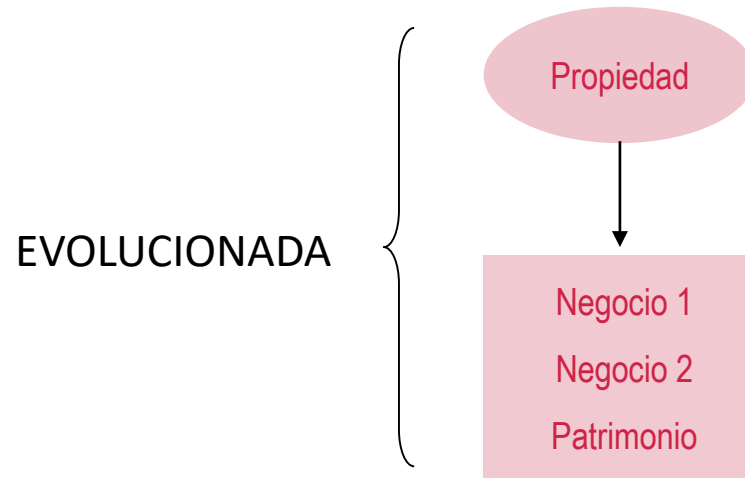
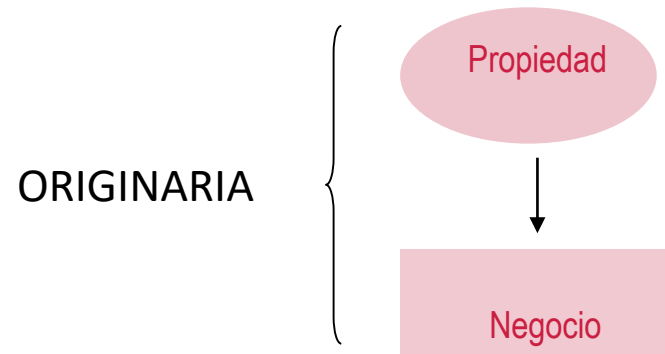


A. Estructuras Societarias. Tipos Básicos.

Estructura unisocietaria.

- Estructura compuesta por una única sociedad
- Originariamente integrada por un único negocio
- Evolucionada, integrará uno o varios negocios y patrimonio mobiliario y/o inmobiliario
- La participación de la propiedad es directa
- Habitualmente incorpora en el gobierno una representación de la propiedad

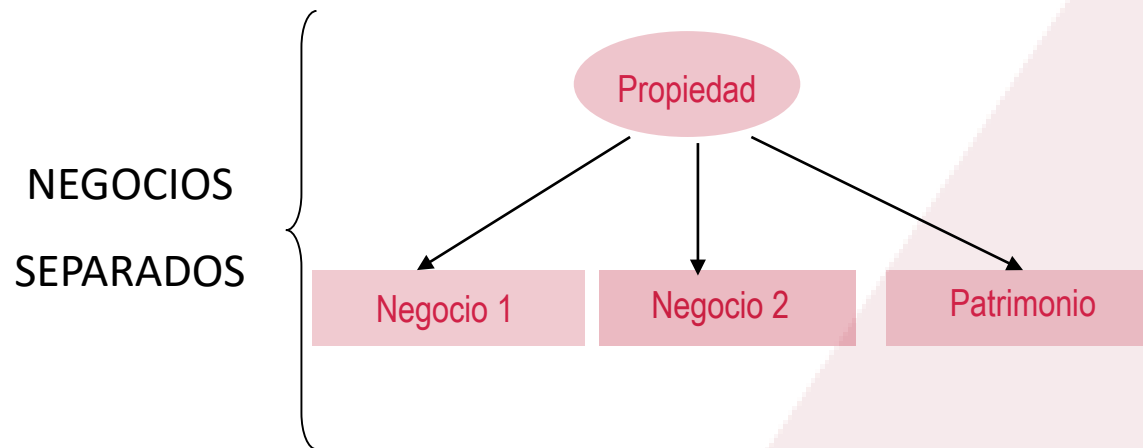
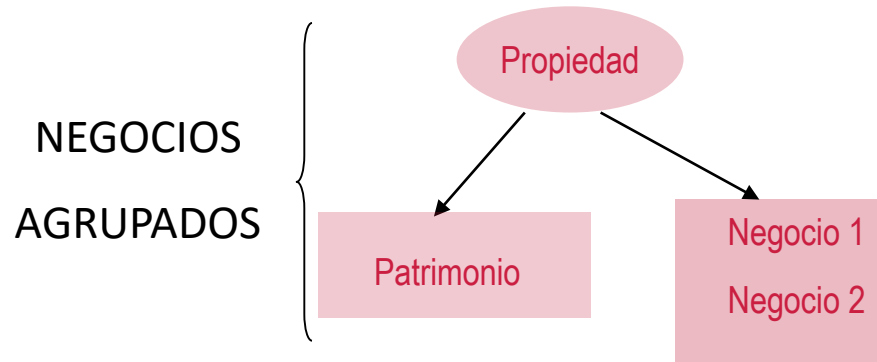


ESTRUCTURA UNISOCIETARIA

Estructura plurisocietaria o tipo peine.

- Estructura compuesta por varias sociedades
- Generalmente una sociedad recoge el patrimonio y otra u otras contienen los negocios
- La participación de la propiedad es directa en todas las sociedades
- Habitualmente incorpora en el gobierno una representación de la propiedad
- Habitualmente gobierno y propiedad se reproducen en todas y cada una de las sociedades



ESTRUCTURA PLURISOCIETARIA

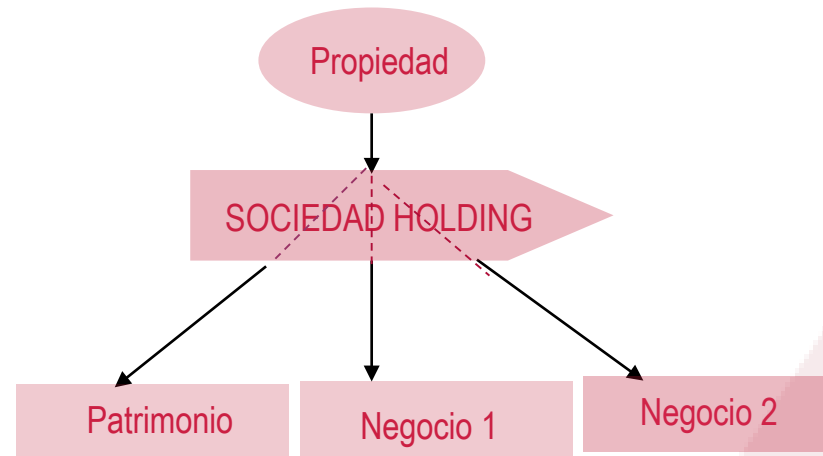
Estructura Holding.

- Estructura compuesta por una sociedad tenedora de la participación de las restantes sociedades
- La propiedad es socia directa de la sociedad holding e indirecta de las restantes sociedades (en ocasiones se excluye la sociedad que agrupa el patrimonio mobiliario y/o inmobiliario)
- El gobierno se estructura a un doble nivel, el órgano de administración de la sociedad holding y los de las sociedades participadas.

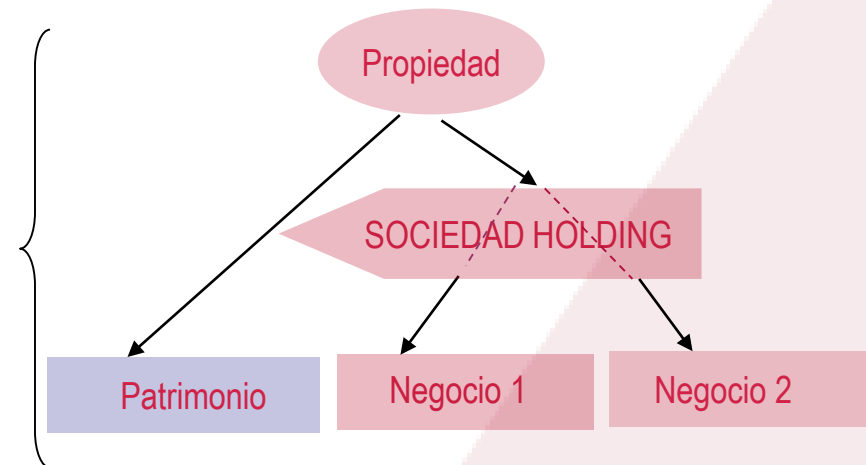


ESTRUCTURA HOLDING

PATRIMONIO
AGRUPADO



PATRIMONIO
SEPARADO



B. ESTRUCTURAS SOCIETARIAS. VENTAJAS E INCONVENIENTES

Estructura unisocietaria.

INCONVENIENTES

- ✗ Todos los riesgos están concentrados
- ✗ Dificulta la ejecución de las alternativas estratégicas (sucesión, fusión, venta, liquidación, ...)
- ✗ Dificulta procesos de sucesión en la propiedad
- ✗ Dificulta la profesionalización del gobierno
- ✗ Dificulta la obtención de financiación

VENTAJAS

- ✓ Simplicidad orgánica en negocios en fase de nacimiento



Estructura plurisocietaria o peine.

INCONVENIENTES

- ✗ Propiedad presente en pluralidad de foros de debate
- ✗ Apariencia compartimentalizada y falta de imagen de grupo
- ✗ Penaliza fiscalmente el dividendo

VENTAJAS

- ✓ Diversificación de riesgos
- ✓ Estructura flexible para afrontar alternativas estratégicas
- ✓ Facilita procesos de sucesión en la propiedad
- ✓ Apropiada para obtener financiación



Estructura Holding.

INCONVENIENTES

✗ ¿?

VENTAJAS

- ✓ Foro único de debate de la propiedad para todo el Grupo
- ✓ Separación del gobierno del Grupo, -con representación de la propiedad-, del gobierno y gestión operativo, facilitando su profesionalización
- ✓ Evita interferencias de la propiedad en la gestión
- ✓ Facilita la sucesión en la propiedad
- ✓ Reduce riesgos de responsabilidad para administradores
- ✓ Facilita el establecimiento de un régimen flexible de adopción de acuerdos para la propiedad (modulación de mayorías y evitación de unanimidades)
- ✓ Posibilita la consolidación fiscal y el reparto de dividendo
- ✓ Idóneo para adoptar pactos familiares, -protocolo-, y mantenerlos reservados



CONCLUSIONES



EN RELACIÓN CON EL PROTOCOLO FAMILIAR

El establecimiento de un Protocolo Familiar es esencial en orden a regular las relaciones entre la propiedad familiar y las propias sociedades, con el objetivo de procurar la continuidad y supervivencia futura de las mismas a través de:

- Establecimiento de un Plan de sucesión y previsión de la futura jubilación de los actuales socios gestores.
- Fijación de criterios de entrada de los miembros de la Familia a la Empresa y la forma de evitar, en su caso, la entrada de personas no deseadas en el capital.
- Criterios de retribución de los socios y familiares que trabajen en la empresa.
- Regulación de la composición y del régimen de funcionamiento del Órgano de Administración de la sociedad.
- Establecimiento de una política de dividendo.
- Fijación de criterios de salida para aquellos que deseen o necesiten vender su participación.
- Establecimiento de derechos de arrastre o de acompañamiento respecto a posibles ventas de acciones/participaciones sociales.
- Fijación de mecanismos de solución de posibles conflictos.



EN RELACIÓN CON LA ORDENACIÓN PATRIMONIAL

- Localización del patrimonio inmobiliario en una sociedad carente de riesgos.
- Desde un punto de vista financiero, fortalece la capacidad financiera. La posición para entidades bancarias resulta más segura ya que respecto a cualquier garantía prestada por la sociedad patrimonial se convierten en los únicos acreedores, sin estar sujetos a la prelación de créditos.
- Desde un punto de vista estratégico, mayor flexibilidad, resultando posible la venta de la sociedad operativa de forma independiente y favoreciendo asimismo la sucesión en el negocio de forma independiente a la participación en la sociedad inmobiliaria, lo que facilita la posible liquidación de la participación de los socios en caso de fallecimiento, jubilación, etc. o en cualquier otro supuesto de salida.
- Desde el punto de vista patrimonial-personal, se genera una fuente de liquidez adicional para los accionistas a través del alquiler que la sociedad patrimonial gire a la sociedad operativa. Dicha liquidez resulta esencial en orden a planificar la jubilación de los socios garantizando dichos ingresos adicionales.



EN RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA SOCIETARIA

- La estructura societaria debe estar alineada con el crecimiento y diversificación de los negocios y evolución de la propiedad, de lo contrario, estaremos más expuestos a los riesgos derivados de la propia actividad de las empresas y de los problemas en la propiedad
- La estructura societaria debe procurar la protección del patrimonio de las empresas y facilitar la obtención de financiación
- Posibilitar que nuestra estructura societaria permita afrontar cualquiera de las posibles alternativas estratégicas con éxito. Las oportunidades se presentan, frecuentemente, sin tiempo para reordenar nuestra estructura, debemos anticiparnos.
- La profesionalización sólo es posible conseguirla con una estructura adecuada, si no la tenemos no habrá sitio para la familia o para los profesionales.



MUCHAS GRACIAS POR SU ASISTENCIA Y ATENCIÓN

Jose Angel Almuzara Sanchez

jalmuzara@asevalia.com





asevalia

RODRIGUEZ ARIAS 23, 2º, DEPTO. 10 y 11 BILBAO
944395772 – www.asevalia.com