

**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



[www.asevalia.com](http://www.asevalia.com)

**asevalia**

# 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

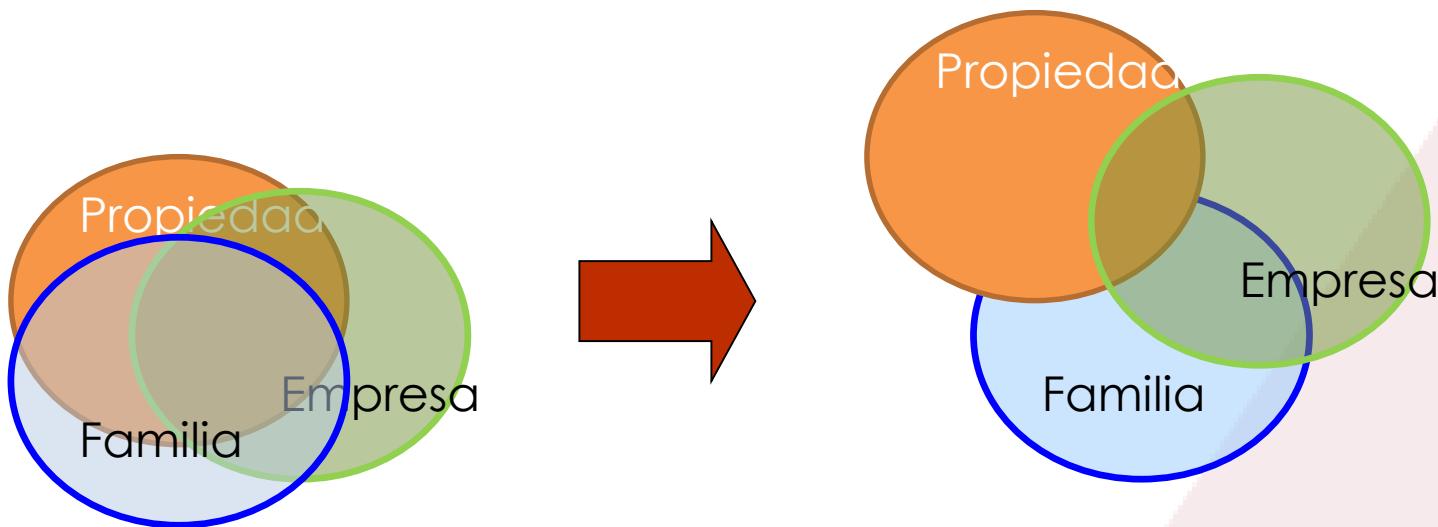


## PELIGROS DE LA EMPRESA FAMILIAR

- ✗ 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

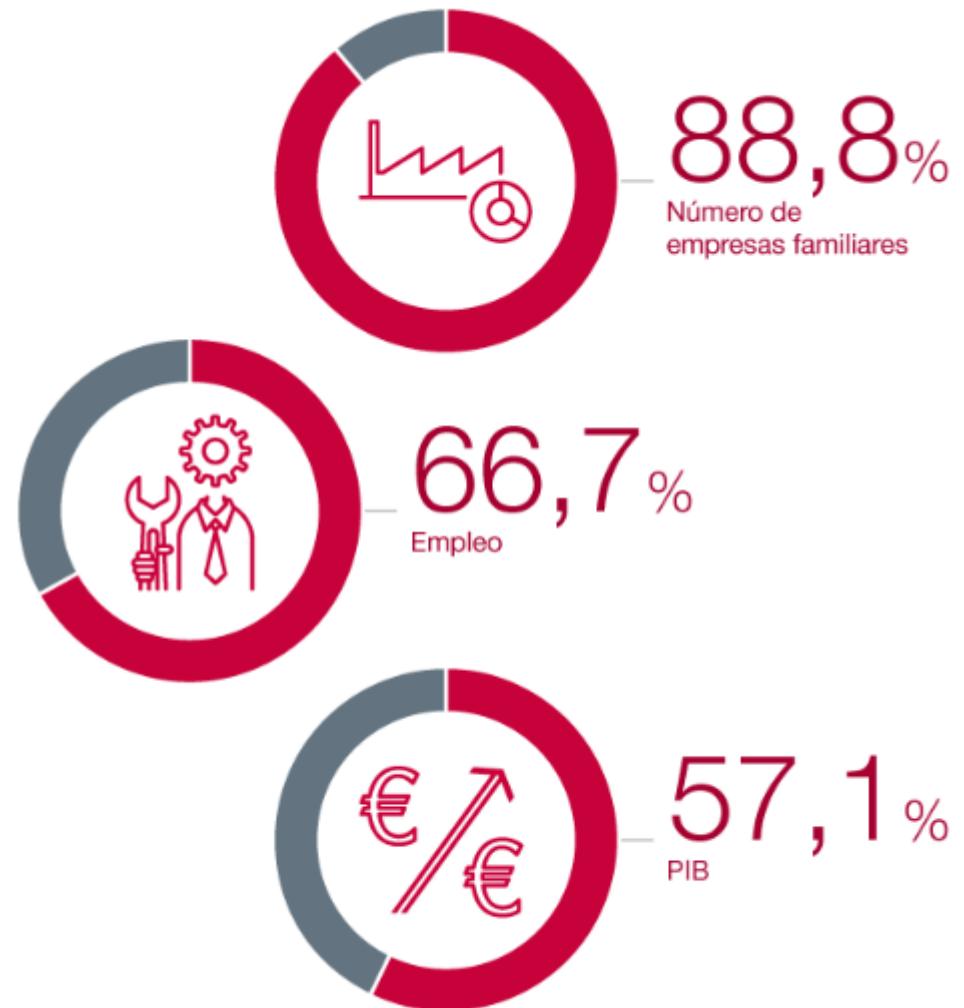
#### En España

- ✓ 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



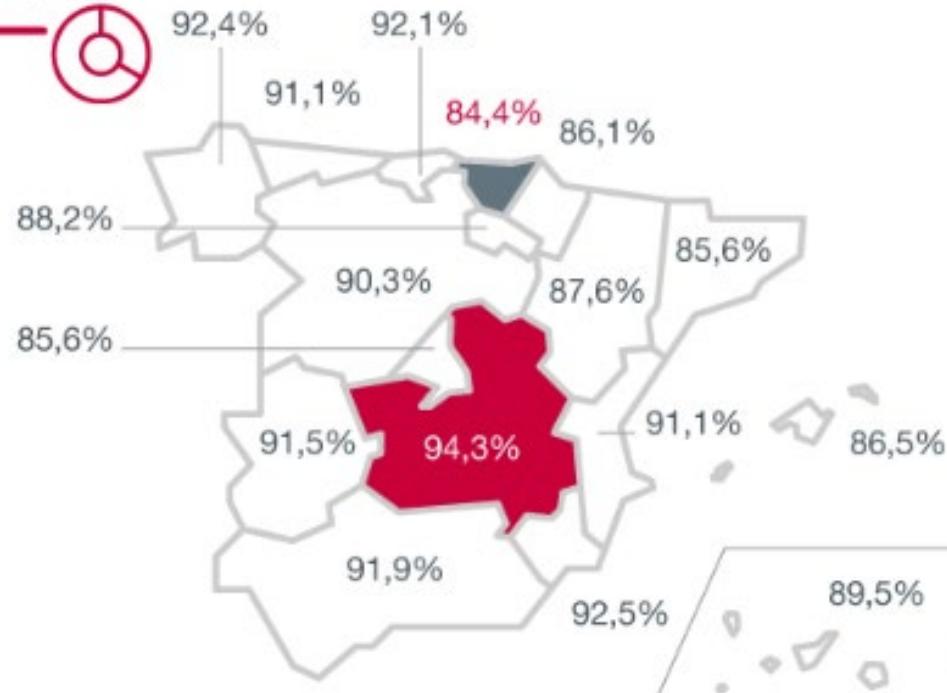
## PESO DE LA EMPRESA FAMILIAR



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

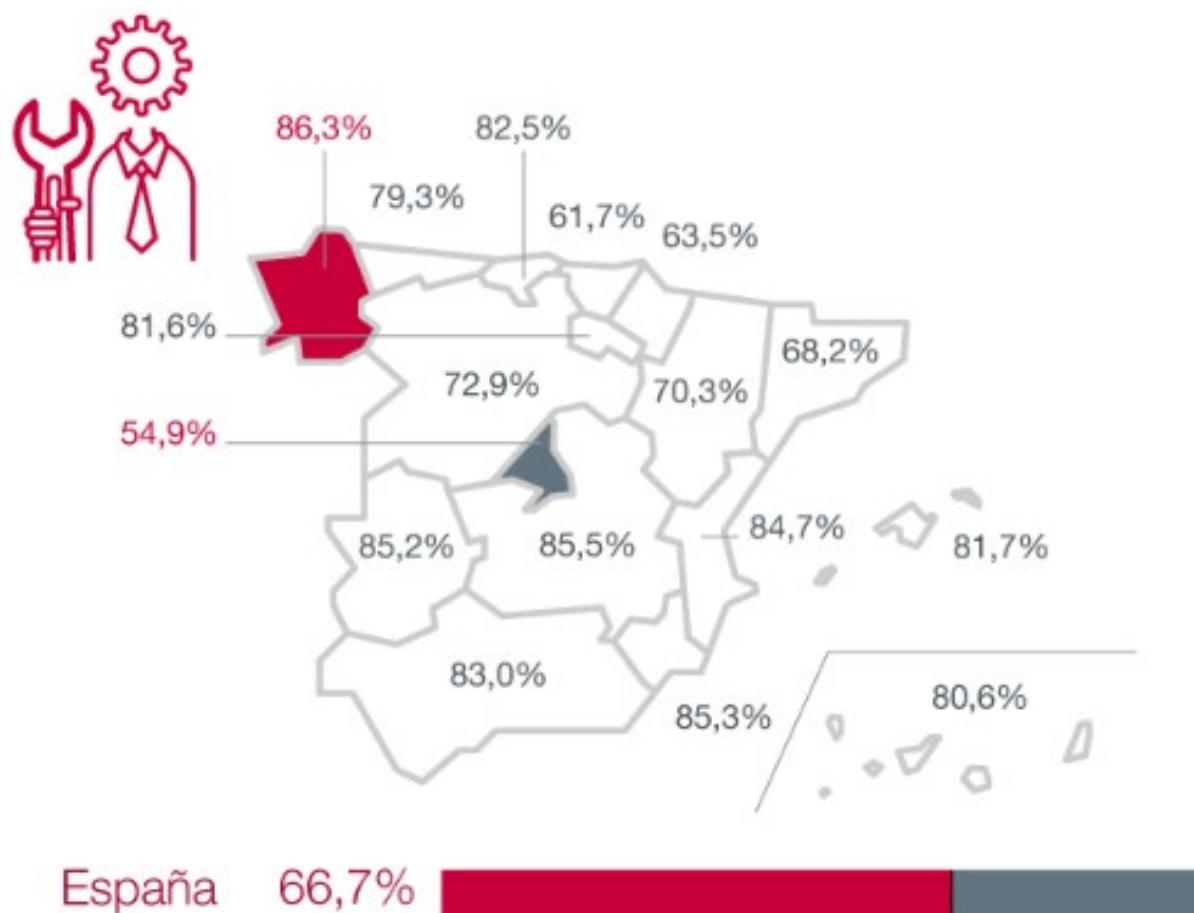


## Distribución de empresas

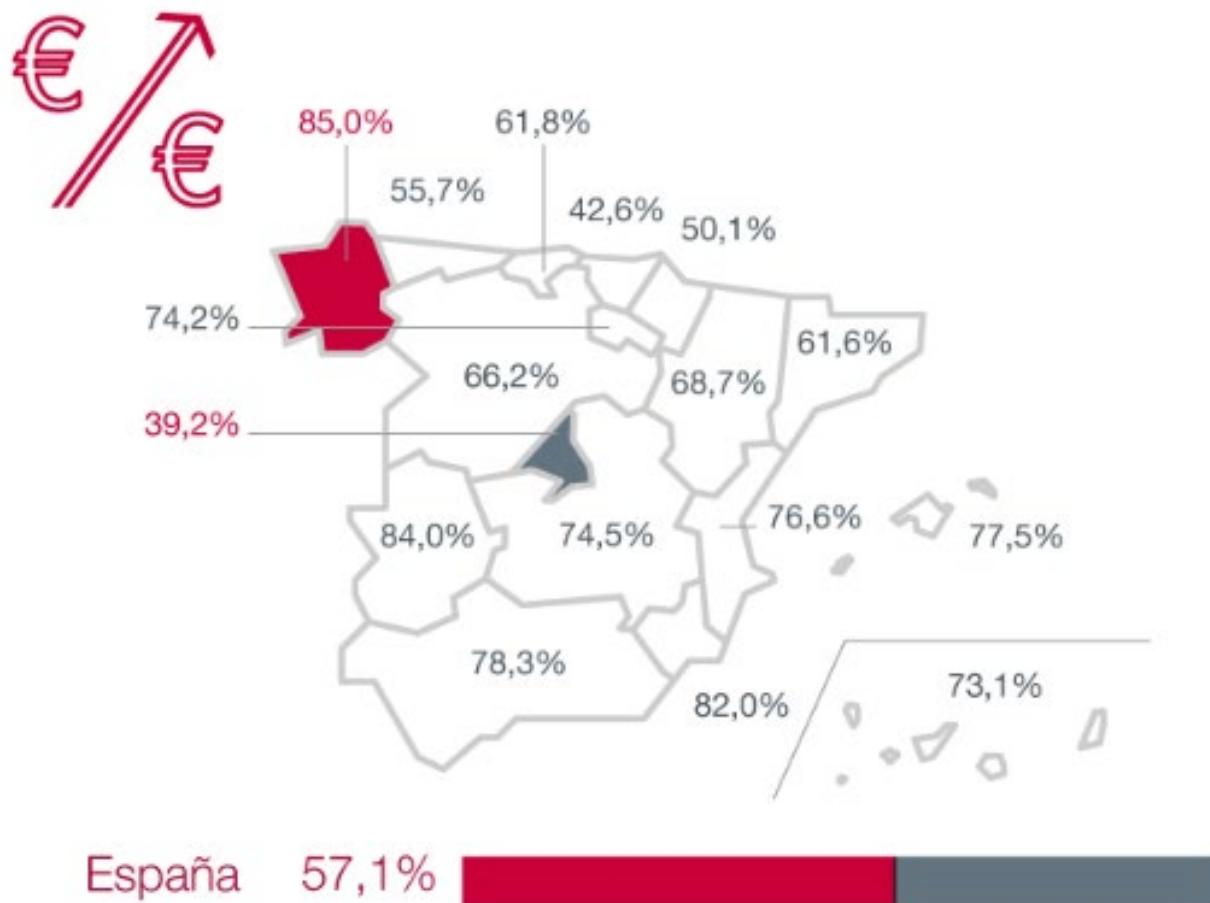


España 88,8%

## Distribución por empleo

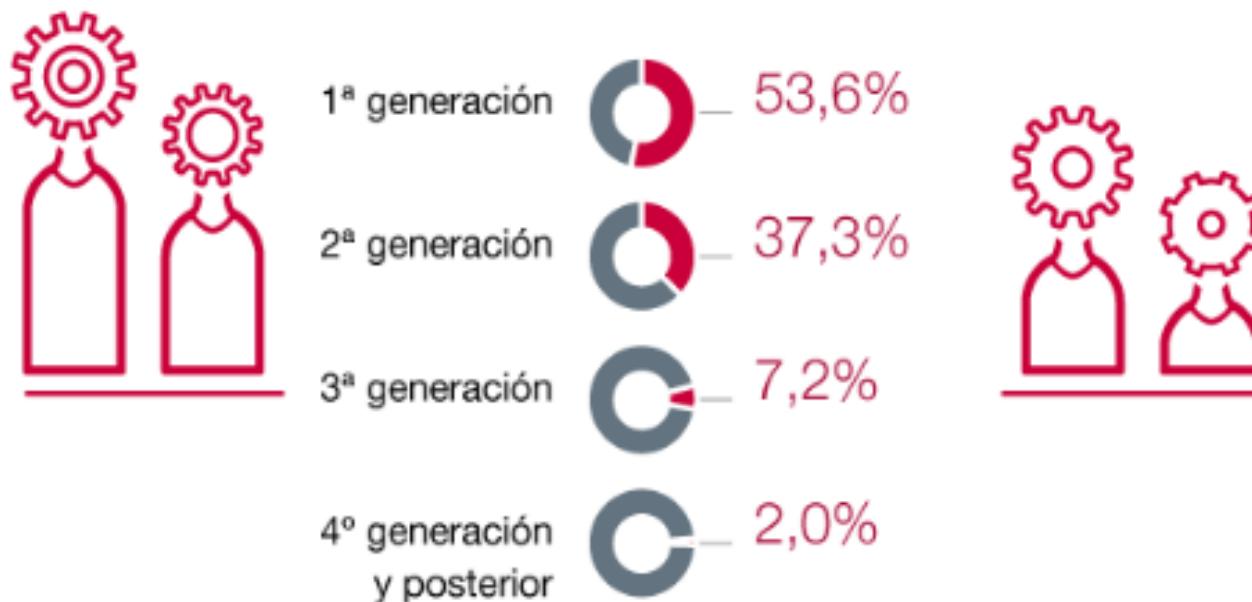


## Distribución por PIB



### D) SITUACIÓN GENERACIONAL

#### Generación propietaria



## 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 GESTIÓN, GOBIERNO Y PROPIEDAD**

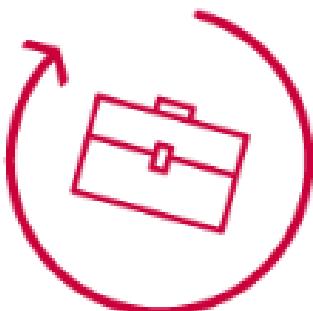


## GESTION, GOBIERNO Y PROPIEDAD. LA SUCESIÓN

- ✓ 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.



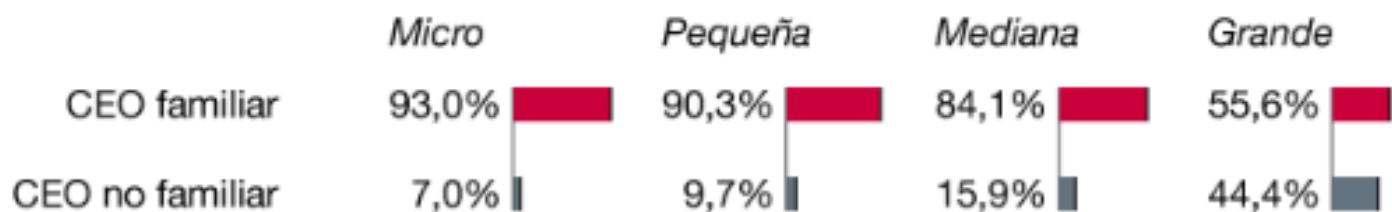
## Principales criterios para la elección del SUCESOR



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, préstamos 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

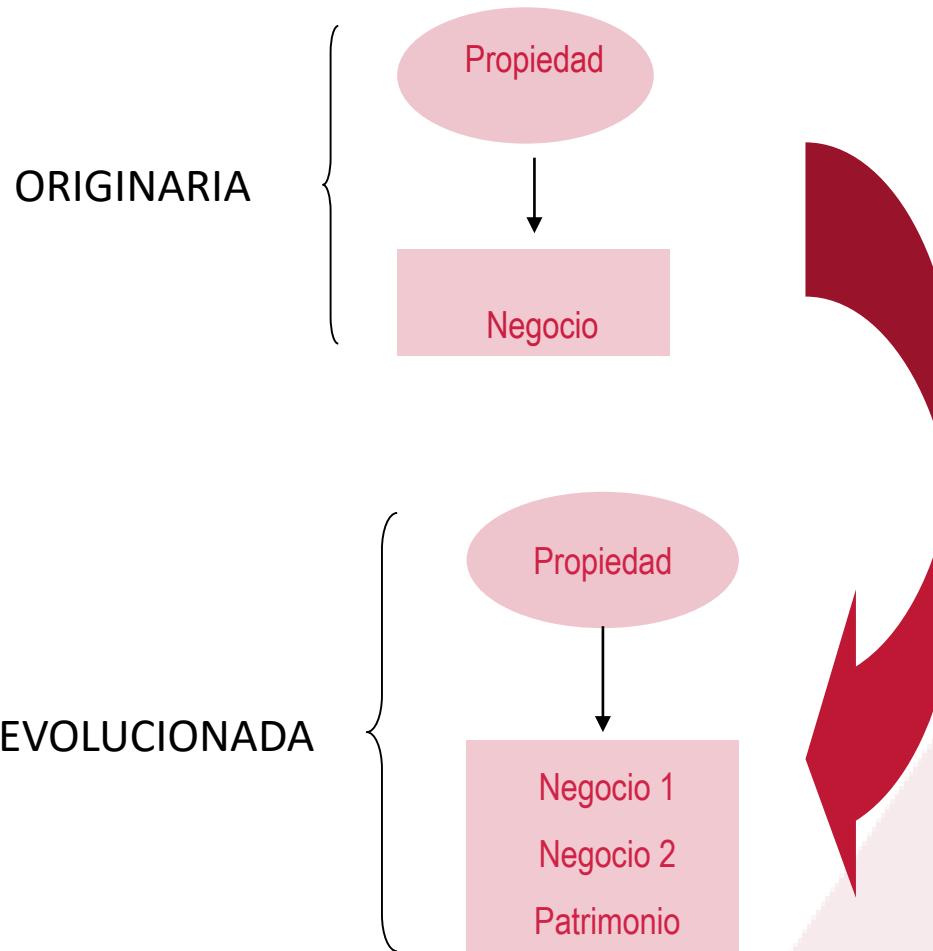


## A. Estructuras Societarias. Tipos Básicos.

### 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

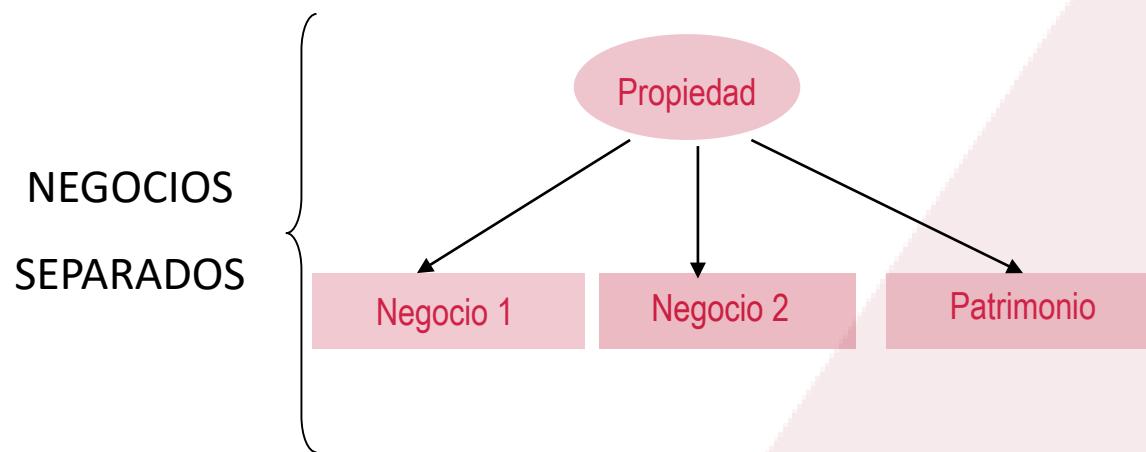
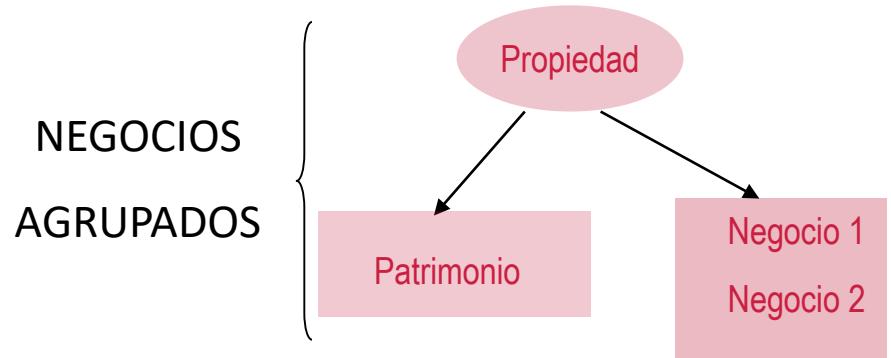


ESTRUCTURA UNISOCIETARIA

## 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

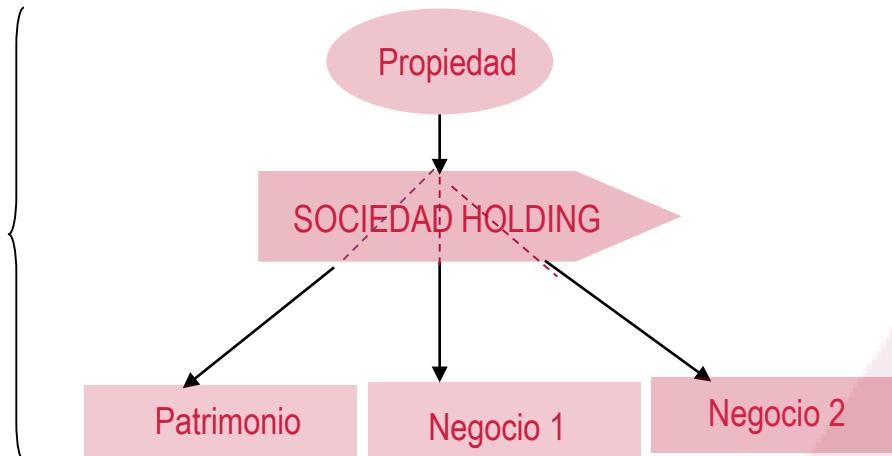
## Estructura Holding.

- Estructura compuesta por una sociedad tenedora de la participación de las restantes sociedades
- La propiedad es social 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.

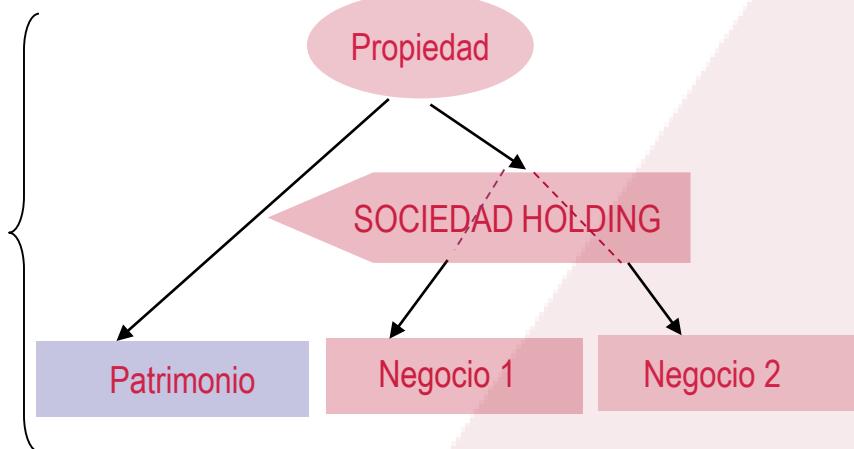


## ESTRUCTURA HOLDING

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 generar 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





**RODRIGUEZ ARIAS 23, 2º, DEPTO. 10 y 11 BILBAO  
944395772 – [www.asevalia.com](http://www.asevalia.com)**