

IVERSIDAD CEU SAN PABLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Departamento de Matemática Aplicada y Estadística



NEOFISIOCRACIA. MÉTODO AIRO.

ANEXO III. EMPRESA FAMILIAR

DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Francisco Rabadán Pérez

Bajo la dirección de los doctores

Antonio Franco Rodríguez de Lázaro
Raquel Ibar Alonso

Madrid, Junio de 2015

Anexo III. Empresa Familiar

Índice

Índice	3
1.- Empresa Familiar: definición y consecuencias estadísticas.	5
1.1. Empresa, Familia y Macroeconomía	5
1.2. Definiciones de Empresa Familiar.	6
1.3 Consecuencias estadísticas de la definición de Empresa Familiar.	16
1.4 La Ética en la Empresa Familiar	21
2. La Empresa Familiar desde una perspectiva macroeconómica	24
2.1. Introducción	24
2.2 Una perspectiva histórica	28
2.3 Normativa sobre la definición de Empresa familiar y PYMES.	32
2.4 La Empresa Familiar en la actualidad	37
2.5 La Empresa Familiar ante la Economía Mundial	40
2.6 Importancia cuantitativa de la Empresa Familiar en la economía de un país. 45	
2.7 La Empresa Familiar en la Estructura Económica.	51
3. La Organización de la Empresa Familiar	53
3.1. Dinámica interna de la Empresa Familiar	53
3.1.1.- Los miembros de la Empresa Familiar.	53
3.1.2. Las consecuencias sobre la Empresa Familiar de los cambios generacionales..	59
3.1.3. La supervivencia de la Empresa Familiar	63
3.2. El gobierno en la empresa Familiar.	67
3.2.1. Beneficios y costes de la forma de gobierno de la Empresa Familiar.....	71
3.3. Órganos de gobierno como solución a los problemas de la Empresa Familiar	83
3.3.1. El Protocolo Familiar	83
3.3.2. La Junta o Asamblea Familiar.....	88
3.3.3. El Consejo de Familia	89
3.3.4. La Junta General de Accionistas	92
3.3.5. El Consejo de Administración	94

Bibliografía..... 99

1.- Empresa Familiar: definición y consecuencias estadísticas.

1.1. Empresa, Familia y Macroeconomía.

Si entendemos la Economía desde el punto de vista de la Simbiótica debemos prestar especial atención a la morfología de los agentes, o actores del escenario económico.

La crisis económica iniciada en el 2008 con la quiebra de Lehman Brothers, es una crisis de valores con un profundo calado ético en los comportamientos de la sociedad. Esta falta de valores se ha manifestado a través de las actuaciones de las macro-organizaciones de capital anónimo. Esta ética sin embargo la encontramos donde hay un grupo humano que se involucra con carácter personalista en el entorno económico en el que se desenvuelve.

Para poder identificar a estos grupos humanos caben dos posibilidades:

1. Establecer “a priori” sus características a través de una definición.
2. Investigar en el mercado características que hagan homogéneos los comportamientos de estos grupos, como proponemos en este trabajo de investigación.

El caso de la Empresa Familiar ha sido descrito con profusión por multitud de investigadores en las últimas décadas, muchos de los cuales se citan a continuación.

Es uno de los casos en los que se hace más evidente que establecer hipótesis “a priori” sobre la realidad económica y sus distintos agentes supone una tarea extremadamente difícil, en la que no siempre existe una solución. A continuación se expone la dialéctica de la definición de Empresa Familiar desde el punto de vista de los pensadores y estrategias del mundo de la empresa.

El término Empresa Familiar es de significado poco preciso como pone de manifiesto la larga lista de definiciones que nos ha dado la literatura especializada. Sin embargo, la Empresa Familiar se muestra de forma evidente como fenómeno económico y social. Las familias siempre han realizado actividades económicas para su sustento, constituyendo un antecedente de las modernas organizaciones empresariales, propiedad de grupos familiares.

La familia es la institución más antigua y duradera de la Historia de la Humanidad, siendo el pilar más sólido de la economía porque en ella se sustenta la mayor parte del consumo y de la inversión privada.

La Empresa Familiar como institución comparte identidad con el resto de empresas, diferenciándose fundamentalmente de éstas por su conexión con una familia o grupo familiar, que controla al menos una parte de la propiedad de la empresa y la potestad de la planificación estratégica.

Desde un punto de vista macroeconómico su identificación supone un problema de difícil solución, y las definiciones propuestas desde el Estado Español, en especial el Ministerio de Economía y Hacienda para su operatividad desde la perspectiva fiscal, distan bastante de las propuestas desde la Estrategia Empresarial.

La evolución conceptual de la Empresa Familiar no se corresponde exactamente con la cronología de las publicaciones que recogen las distintas definiciones. Vamos a intentar en esta investigación ser fieles a la evolución del significado de este concepto a medida que las nuevas aportaciones han ampliado y profundizado en las dimensiones de esta realidad.

1.2. Definiciones de Empresa Familiar.

En sentido amplio, Carsrud afirma que *“una Empresa Familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de*

afinidad afectiva"¹. Sin embargo, la mayoría de los autores son mucho más restrictivos.

Gallo y Sveen definen Empresa Familiar como *"una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes"*².

Neubauer y Lank nos dan una definición en sentido amplio: *"una Empresa Familiar es aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal sea la producción o comercialización de bienes y servicios y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma"*³.

Para Peter Davis, la Empresa Familiar es una sociedad en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión⁴.

¹A.L. Casrud, «Meanderings of a resurrected psychological, or lessons learned in creating a family business program,» *Entrepreneurship: Theory and Practice* 19, no. 1 (1991).

² M.A. Gallo and Sveen, «Internationalizing the Family Business: Facilitating and restraining factors,» *Family Business Review* (Wiley) 4, no. 2 (1991): 181-190.

³ F Neubauer, *La Empresa Familiar: ¿cómo dirigirla para que perdure?* (Bilbao: Deusto, 1999).

⁴ P. Davis and Stern, «Adaptations, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective,» *Family Business Review* (Wiley) 1, no. 1 (1988): 69-85.

En opinión de Salvador Rus Rufino y María Rodríguez Fernández: “no es suficiente el hecho de que uno o varios miembros de una familia desarrollen un proyecto generador de beneficios económicos, para afirmar que existe una Empresa Familiar”⁵.

Una familia puede vivir de los beneficios de la actividad económica de un familiar, pero no por ello generar empresas familiares. De igual forma un emprendedor puede iniciar distintas actividades empresariales sin que exista vocación de continuidad familiar. Parece unánime que la vocación de continuidad es pues el segundo factor fundamental para aproximarnos al concepto de Empresa Familiar, según estos autores.

Afirman que para que exista Empresa Familiar es necesario que el emprendedor haya contado para su desarrollo con los recursos y oportunidades que surgen del núcleo familiar, consolidando este esfuerzo con el apoyo familiar y el sentido de pertenencia a una familia. Por tanto, cuando una familia denomina a su empresa como familiar es porque existe un fuerte componente subjetivo en el que se expresa la voluntad de desarrollo de la actividad económica, por y para la familia, con vocación de continuidad mientras la familia perdure. Lo que podría hacer pensar que la extinción de la Empresa Familiar puede tener su origen en el deterioro de las relaciones familiares. La crisis de la familia como institución en la sociedad actual es una de las causas de la mortalidad de las empresas familiares.

Se puede decir que el esfuerzo emprendedor se integra en la familia.

⁵María Rodríguez Fernández and Salvador Rus Rufino, «¿Qué es una Empresa Familiar?,» en *Manual de la Empresa Familiar*, ed. Juan Corona, 21-40 (Bilbao: Deusto, 2005).

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, emprender es *“acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”*⁶.

El emprendedor inicia un camino arriesgado y difícil sin saber qué resultados va a obtener, pero cuenta con autoestima y creatividad, y un objetivo: la fundación y continuidad en el tiempo del proyecto empresarial. El emprendedor en la Empresa Familiar se apoya en los vínculos que tiene con la familia para obtener ventajas y superar las dificultades. La familia aporta a la empresa una serie de potencialidades: una fuerte identidad, la fidelidad de sus miembros, así como un extraordinario sentimiento de pertenencia y lealtad. La empresa aporta a la familia una visión del entorno muy realista y dinámica llena de dificultades y problemas pero también de satisfacciones y logros.

El emprendedor desea interactuar con la sociedad, crear nuevas estructuras y transformar las existentes. En cualquier acción empresarial es inherente el deseo de participación y transformación de la sociedad, y en el caso de la Empresa Familiar este deseo se amplifica con la ética, los valores familiares y la voluntad de trascendencia individual.

En algunas familias existe una conciencia histórica que propicia la continuidad de los procesos productivos y que involucra a los miembros de distintas generaciones conscientes de pertenecer a un proyecto con vocación de superarles en longevidad.

Una vez resaltada la voluntad de trascendencia social y temporal en la Empresa Familiar, vamos a seguir mostrando definiciones de otros autores que añaden nuevos matices.

⁶RAE, «Diccionario Real Academia Española,» edición vigésimo segunda, 20 de Julio de 2009, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=emprendedor.

Un concepto aún más restrictivo de la Empresa Familiar, según C. Galve, es el que aúna las siguientes tres dimensiones, “*propiedad, control en manos del grupo familiar y vocación de continuidad hacia generaciones futuras*”⁷.

Ante la diversidad de empresas de carácter familiar, Shanker y Astrachan⁸ proponen tres niveles de definición:

- a. Definición Amplia: Una empresa es considerada familiar si la familia posee el control de las decisiones que afectan a la estrategia y tienen vocación de que ese control perdure en el futuro.
- b. Definición Intermedia: Aquellas empresas en las que la familia participa directamente en la gestión aunque no de forma exclusiva, controlando la empresa y las decisiones estratégicas.
- c. Definición estricta: Empresas en las que varias generaciones de una dinastía familiar tienen el control y una presencia activa en la gestión. En definitiva, la familia ocupa de forma muy intensa el plano directivo y ejecutivo, monopolizando la propiedad y la gestión de la empresa.

Los autores españoles suelen utilizar el criterio restrictivo. En 1997, Gallo⁹ propone tres características de clasificación:

⁷ Carmen Galve Górriz, «Propiedad y gobierno: la Empresa Familiar,» *Ekonomiaz* (Departamento de Economía y Administración Pública) 50, no. 2 (Feb. 2002): 158-181.

⁸ M. Shanker and J. Astrachan, «Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics,» *Family Business Review* (Wiley), 1996: 107-124.

⁹ M.A. Gallo, *La Empresa Familiar*, Folio (Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997), 100.

- a. Propiedad: La familia controla la mayoría de las acciones de la empresa o derechos políticos.
- b. Poder: Uno o varios miembros de la familia dedican gran parte o la totalidad de su vida laboral a trabajar en la empresa.
- c. Continuidad: al menos la segunda generación de la dinastía familiar se ha incorporado a la empresa.

Cuesta, en el año 2000, especifica dos requisitos para definir a una empresa como familiar¹⁰.

- a. Un requisito de carácter objetivo: que la propiedad de la empresa o una parte considerable del capital esté concentrada en una sola persona (la etapa de propietario-controlador) o en un número reducido de familiares consanguíneos que intervienen directa e intensamente en la gestión de la sociedad.
- b. Un requisito de carácter subjetivo: que exista la voluntad de que este status familia-empresa perdure en el tiempo, y que se concrete la sucesión en los miembros de la familia.

No existe una definición integral y completa de lo que es una Empresa Familiar, pero si existen dimensiones en las que investigadores como Cabrera-Suárez y García-Falcón¹¹, Chua, Chrisman y Sharma¹², Handler¹³, y Westhead et al.¹⁴ parecen

¹⁰J.V. Cuesta, «Mecanismos Jurídicos para Garantizar la Continuidad de la Empresa Familiar,» in *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar* (Valencia: Organismo Público Valenciano de Investigación, 2000), pp. 229-242.

¹¹ K. Cabrera-Suárez and J. García-Falcón, «Planteamiento Multinivel para el estudio del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar,» *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 2000: pp.187-212.

estar de acuerdo: la propiedad-dirección de los miembros de la familia, la implicación familiar en el negocio y la transferencia generacional .

En el año 1999, Chua, Chrisman y Sharma realizaron un estudio bibliográfico muy amplio sobre la definición de la Empresa Familiar en cuanto a la diversidad de publicaciones (manuales, artículos...) y al intervalo temporal de años analizados, llegando a tres conclusiones que describen los puntos en común de las definiciones existentes:

- a. las distintas definiciones no difieren en la dimensión de propiedad-dirección, salvo algunas excepciones,
- b. en muchas definiciones se requiere que la familia ostente la propiedad o el control de la empresa o ambas características a la vez, y
- c. otras definiciones difieren en las formas de control de la propiedad.

Estos puntos en común son los que tienen mayor aceptación entre los investigadores y teóricos de la Empresa Familiar; sin embargo, la definición de este concepto ha evolucionado desde la Dirección Estratégica hacia una dimensión subjetiva. La percepción subjetiva de la propia familia aparece como un factor clave para definir lo que es una Empresa Familiar al determinar la intención de los familiares, que implica una voluntad de actuación.

12 J. Chua, J. Chrisman and Sharma P., «Defining the Family Business by Behavior,» *Entrepreneur Theory and Practice* (Baylor University) 33, no. 4 (1999): pp.19-39.

13 W. Handler, «The Succession Experience of the Next Generation,» *Family Business Review* (Wiley) 7, no. 2 (1992).

14 P. Westhead, M. Cowlin, Storey D. and C. Horworth, «The Scale and Nature of Family Business,» in *Understanding the Small Family Business*, pp-19-31 (London and New York: Routledge, 2002).

Litz¹⁵ hace notar que las definiciones que se basan en la estructura de la propiedad o en la forma que toma la dirección, son útiles y fáciles para realizar estudios empíricos, pero no tienen en cuenta las aspiraciones intra-organizativas. Para Litz, una empresa es familiar cuando la propiedad y la dirección se desarrollan en relación a un grupo familiar, los miembros de este grupo se esfuerzan de forma claramente intencionada para lograr mantener y/o aumentar las relaciones dentro de la organización, basándose en las relaciones familiares.

Partiendo de la definición objetiva de Empresa Familiar, el estudio de las características de la organización tiene un grado de dificultad similar al de otros estudios de carácter estadístico, pero a medida que introducimos una dimensión subjetiva en la que la percepción que el individuo tiene de su entorno determina la realidad, el estudio se dificulta. Es el problema de añadir a la información cuantitativa, otra de carácter cualitativo para reprocesarla como información cuantitativa y poder hacer inferencias a la población de los resultados obtenidos.

Según Chua, Chrisman y Sharma el estudio de la Empresa Familiar debería contar con conceptos tanto teóricos como operativos¹⁶.

La definición de Litz se acerca a un abismo que es el de la subjetividad, llegando casi a coincidir con el concepto de visión de empresa: la visión que tienen los propietarios-administradores o miembros familiares de su propia organización empresarial.

Astrachan, Klein y Smyrnios consideran que las características de la Empresa Familiar pueden ser interpretadas desde un punto de vista continuo, superando y

¹⁵ R. Litz, «The Family Business: Toward Definitional Clarity,» *Family Business Review* (Wiley) 8, no. 2 (1995): pp.71-81.

¹⁶ Chua J., Chrisman J. y Sharma P. (1999)

matizando la escala dicotómica habitual para estudiar el fenómeno, haciendo hincapié en tres dimensiones de influencia: el poder, la experiencia y la cultura. Las escalas de estas dimensiones permiten encontrar una medida de la influencia de la familia en la empresa. La principal motivación para el investigador del uso de parámetros estructurales surge por la facilidad que tienen de ser cuantificados¹⁷.

Siguiendo la línea de pensamiento de Colli, tanto las definiciones de carácter cualitativo como las de carácter cuantitativo en relación con la Empresa Familiar no aportan consenso sobre el término. Aunque sean de utilidad para el desarrollo de trabajos concretos no facilitan una visión integrada del fenómeno objeto de estudio¹⁸.

El interrogante, ¿qué se entiende por Empresa Familiar?, se ha investigado partiendo de atributos concretos y observables como el capital, la dirección y la generación familiar que ejerce el control y es propietaria la empresa.

El trabajo de campo cualitativo que hemos efectuado en empresas de carácter familiar ha permitido acotar una definición de Empresa Familiar que hace evidente los puntos en común.

Una definición es un conjunto de aspectos cualitativos que permiten acotar una realidad. Las empresas reales deberían estudiarse desde una perspectiva cualitativa para encontrar nuevos aspectos relevantes en la determinación de la

¹⁷ Astrachan J., Klein S. y Smyrnios K. (2002): "The F-PEC Scale of Family Influence: A J. Astrachan, S. Klein and K. Smyrnios, «The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem,» *Family Bussiness Review* (Wiley) 15, no. 1 (2002): pp. 45-58.

¹⁸ A. Colli, *The History of Family Bussiness 1850-2000* (Cambridge: University Press, 2003).

Anexo III. Empresa Familiar

definición de Empresa Familiar. Las definiciones restringidas no son menos valiosas y surgen a partir del objetivo de la investigación, y es el investigador el que decide el criterio de selección del conjunto de empresas.

1.3 Consecuencias estadísticas de la definición de Empresa Familiar.

Desde un punto de vista estadístico, la falta de una definición consensuada de Empresa Familiar genera dificultades a la hora de realizar estudios tanto de carácter cualitativo como cuantitativo, introduciendo un sesgo en el estudio que impide obtener información novedosa y clarificadora que pueda añadir algún matiz importante a la definición.

La definición de partida va a delimitar la población objeto de estudio, lo que supone recoger información de un grupo de empresas determinado. En función de la definición elegida los resultados y conclusiones serán diferentes.

El carácter científico de las investigaciones requiere que si se repite un experimento o un análisis bajo las mismas condiciones, los resultados obtenidos deban ser los mismos. Urge establecer cuanto antes una definición consensuada de la Empresa Familiar, que nos permita que los estudios sean comparables y las investigaciones posean el rigor científico necesario.

Si elegimos la definición amplia dada por Carsrud, las dificultades del estudio estadístico son enormes, porque los resultados sólo son inferenciables si el muestreo es aleatorio simple, lo que requiere que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. Con esta definición nos enfrentaríamos a una población muy heterogénea y de difícil localización.

La Empresa Familiar puede ser enfocada como un concepto de carácter subjetivo que depende de la percepción que cada miembro de la familia tiene de la empresa en la que trabaja o en la que planifica trabajar, cuando el capital y la estrategia de la empresa recaen en algún miembro del núcleo familiar.

Habría que encuestar a todos los miembros de la familia que trabajan en una empresa, cuya propiedad y control recae en la familia, para determinar su carácter o no familiar.

Si seguimos la definición de Carsrud, son empresas familiares aquellas en las que los gerentes consideran que su empresa es familiar. Esto supondría que no sólo la muestra sería auto-seleccionada, sino que también lo sería la población. No se podría acometer un muestreo con intención de hacer inferencia. Deberíamos hacer un censo para identificar a la población que se autodefine como Empresa Familiar.

En el momento en que los miembros de la familia no sientan que están trabajando en una Empresa Familiar, ésta pierde la naturaleza de familiar y pasa a ser una empresa propiedad de la familia.

El adjetivo familiar podría referirse a dos cualidades distintas:

1. existen lazos consanguíneos, con lo cual familiar es relativo a la familia,
2. está en conexión con la familiaridad de un grupo humano, que se refiere a la forma en que se tratan y se perciben las personas, lo que incluiría otro tipo de relaciones como la amistad, las afinidades, etc., que acabarían reforzando la actividad económica. Esta familiaridad traslada la forma de relacionarse en una familia a una institución de carácter económico.

La Economía de Comunión tiene un enfoque de carácter familiar, pues los individuos no sólo se ven como factores de producción, sino como personas y hermanos en Cristo.

Si establecemos como punto de partida que la empresa es una unidad de negocio, la única forma de darle el carácter de familiar de forma objetiva es que los miembros de la familia hayan participado en el capital o la gestión durante dos generaciones o más. Una única generación no garantiza que se hayan cumplido los ideales de continuidad y mantenimiento del control por parte de la familia.

Una Empresa Familiar se caracteriza porque el miembro familiar está dispuesto a asumir unos costes de oportunidad desfavorables para él como individuo, pero beneficiosos para los intereses generales de la empresa (aceptar salarios más bajos, horarios laborales fuera de convenio, aceptar prácticamente cualquier orden y en cualquier momento, una movilidad funcional absoluta, ...) y niveles de

compromiso que un no-familiar no aceptaría. Si la percepción de que la empresa es familiar desaparece, los familiares pasan a comportarse como lo haría un tercero.

Desde nuestro punto de vista y con voluntad de englobar la diversidad de la Empresa Familiar, hemos asumido que Empresa Familiar es la visión de empresa que tiene un individuo cuando siente que además de una relación económica contractual existe una relación de familia o de familiaridad con la totalidad de los miembros que constituyen la empresa, ya sean empleados o propietarios.

Desde esta dimensión subjetiva podríamos distinguir dos tipos de empresas familiares:

- a. Empresa familiar en sentido estricto: visión de empresa de los miembros de la familia cuando el negocio está vinculado a través de la propiedad o el control estratégico y existe un flujo de recursos entre la familia y la empresa,
- b. Empresa familiar en sentido amplio: visión de empresa que todos los trabajadores, sean o no familiares, tienen de la organización en la que trabajan cuando sienten una relación de familiaridad con el resto de miembros de la organización.

Estamos ante una definición que afecta directamente a las ventajas competitivas y en definitiva a la competitividad de la organización. Si los miembros de la empresa se sienten unidos por un vínculo de familiaridad preferirán el beneficio común al beneficio propio, lo que afectará a la competitividad a largo plazo de la empresa. Podríamos deducir también que, aquellos trabajadores que no son miembros de la familia, podrían llegar a estar totalmente integrados en la cultura de la Empresa Familiar como si fueran miembros de la propia familia.

Existe también una dinámica de retroalimentación entre empresa y familia: la Empresa Familiar tiene futuro si los miembros de la familia luchan por mantener o incluso aumentar la cohesión interna de la familia. El refuerzo de las relaciones personales tiene como consecuencia un aumento de la identidad empresarial.

Esta definición, no se refiere a la unidad de negocio registrada en el Registro Mercantil, sino al nivel de entrega al que el individuo es capaz de llegar por su empresa. Por tanto, presenta dificultades desde el punto de vista de la identificación de la Empresa Familiar como un sujeto único, esto es, la misma firma será Empresa Familiar o no en función del sentir de sus participantes.

Al buscar una definición objetiva de Empresa Familiar perdemos el sutil matiz de la subjetividad de los participantes, que es la característica que dota a estas organizaciones de una dinámica competitiva de alto rendimiento, aportando una especial capacidad de resistencia en momentos de crisis y una visión organizativa que supera el corto y el medio plazo.

En las empresas no familiares donde las decisiones de carácter estratégico recaen en Consejos de Administración formados por profesionales procedentes del mercado de trabajo, los mandos intermedios intentan maximizar los márgenes a corto plazo, aunque esto suponga una reducción de las expectativas del beneficio a largo, con la finalidad de incrementar el valor añadido que aportan a la sociedad de forma visible en el periodo para el cual han sido contratados. El único criterio de valoración de la organización para su continuidad es que obtengan mejores resultados económicos que sus predecesores, sin tener en cuenta variables de carácter cualitativo que no son visibles para los accionistas. Anteponen su interés personal al interés de los propietarios para aumentar su cotización en el mercado. Es lo que se conoce como el “problema de la miopía de los directivos”.

Desde un punto de vista práctico, los estudios empíricos de la Empresa Familiar deben comenzar con una definición específica del problema que investigan, estableciendo las garantías necesarias para que otro investigador, aplicando esta definición e idéntica metodología, pueda llegar a las mismas conclusiones. Sin embargo, no podemos olvidar que limitar la amplitud del concepto de Empresa Familiar, conlleva el riesgo de eliminar información valiosa para comprender la realidad de estas organizaciones.

Es más sencillo estudiar objetos (empresas) que estudiar sujetos (visión de empresa), esto es, es más fácil obtener datos estadísticos de las empresas que recoger la opinión de las personas que componen la organización. La psicología de los miembros de las empresas no suele ser analizada desde un punto de vista macroeconómico, solo existen estudios particulares de carácter privado realizados por algunas organizaciones sobre su propia identidad empresarial y sobre el nivel de identificación de sus trabajadores con la firma. Debemos tener en cuenta la dificultad añadida de que los miembros de la empresa pueden no ser totalmente sinceros al trasladar su opinión al que recoge la información para protegerse de una posible valoración negativa que ponga en peligro su puesto de trabajo.

La definición de Empresa Familiar que hemos propuesto en esta investigación servirá para analizar la competitividad de la organización y su perspectiva de largo plazo, analizando organizaciones de forma independiente o realizando un censo para describir una población autoseleccionada.

Con el fin de referirnos al sujeto empresa familiar sin prejuicios en el análisis cluster descrito en el epígrafe 7.3, elegiremos aquellos grupos con un elevado valor del negocio y sus activos, en el que trabajen más de un miembro de la familia.

Con las características comunes de los grupos descritos obtendremos una definición empírica de empresa familiar.

1.4 La Ética en la Empresa Familiar

La Empresa Familiar se distingue de otro tipo de organizaciones en que nace como obra de un emprendedor que se apoya en las ventajas que le ofrece la familia para desarrollar una actividad económica, con voluntad de que esta actividad siga siendo realizada por sucesivas generaciones y sirva como fuente de creación de riqueza que cubra las necesidades familiares.

En este sentido, se diferencia radicalmente de otro tipo de empresas en que el capital no está estrictamente relacionado con un grupo humano en concreto. El continuo flujo de capitales que promueve el mercado bursátil en busca de la generación de plusvalías procedente de la especulación sobre el valor de las acciones, parece más un juego que una responsabilidad.

Como hemos venido argumentando, la Empresa Familiar es una institución principalmente formada por personas que se caracterizan por una gran capacidad para generar riqueza basada en el esfuerzo personal y en sólidos valores de compromiso para con los suyos y para con el entorno que les rodea.

Este compromiso se produce en primer lugar, porque el nombre de la familia se asocia a la empresa, lo que supone una responsabilidad asumida y de la que el entorno social es testigo por las sucesivas actuaciones de una larga vida empresarial. En segundo lugar, la coincidencia de propiedad y gobierno en el mismo individuo hace que sea especialmente responsable, pues suele ser un padre de familia concienciado de las necesidades de ésta y, por lo tanto, más consciente que otros sistemas de gobierno frente a las necesidades de sus trabajadores y de las personas ajenas a la empresa con las que interactúa.

Valores específicos como la austeridad, la laboriosidad y el esfuerzo sientan las bases para que la empresa tenga un alto contenido ético. La familia da margen a la ética en la empresa, pues es capaz de asumir costes económicos a cambio del sacrificio de sus miembros para el mantenimiento de puestos de trabajo de

personal ajeno a la familia. Esto sería más difícil de encontrar en otro tipo de organizaciones más impersonales en las que todo tiene un precio.

El desarrollo de la actividad en la Empresa Familiar cobra un sentido que va más allá del económico, ya que no se persigue exactamente la consecución de un beneficio económico, si no que el beneficio económico es un medio para lograr la consolidación de la familia en su faceta más humana: la manutención de los miembros de la familia, la educación de los hijos, sentar las bases para nuevas familias, ...

El problema ético de cambio de dirección estratégico en las grandes corporaciones desaparece en el caso de la Empresa Familiar, pues se corresponde con el impulso del emprendedor basado en el instinto. Instinto que a su vez se basa en un profundo conocimiento del entorno y en una cultura de valores propia que se integra en la forma de ser de las personas y que no es fácil de modificar.

Por otro lado, el mercado valora positivamente la capacidad de respuesta ética de la pequeña y mediana empresa, ya que a medida que los años pasen y la empresa muestre su capacidad para acometer los pagos a proveedores y responder a las necesidades de sus clientes, incluso en circunstancias excepcionales, el “capital confianza” de la empresa aumentará considerablemente.

El mayor riesgo ético en el marco de la Empresa Familiar se refiere a los posibles trasposos de conflictos entre las dos instituciones que se superponen en la Empresa Familiar: empresa y familia.

- a) El trasvase de conflictos de la empresa a la familia es habitual, ya que los problemas del gerente son también las preocupaciones del cabeza de familia, y se puede correr el riesgo moral de influir en la vida familiar afectando negativamente a los miembros de la familia, o trasladando una visión de la vida exclusivamente materialista.

- b) También los conflictos familiares pueden acabar trasladándose a la empresa y producir efectos negativos, sobre todo si se desencadena una lucha por el liderazgo o el control de la propiedad.

A medida que pasan las generaciones y el capital se dispersa, las empresas familiares empiezan a parecerse cada vez más a una empresa de carácter no familiar desde un punto de vista ético, pues muchos accionistas pasivos desearán vender sus participaciones y solo se preocuparán por la faceta económica de sus participaciones. Aún así, el sentimiento de pertenencia seguirá forzando la pregunta de qué se debe hacer en memoria del fundador de la empresa, cuyo recuerdo permanece y cuya cultura forma parte de sus descendientes.

En un mercado globalizado en el que las grandes corporaciones son máquinas cuyo único objetivo es maximizar el valor de la acción y el reparto de dividendos, la dimensión ética es causa de pérdida de valor. La Empresa Familiar se revela como la alternativa más humana y, por tanto ética, que aun compartiendo escenario con las empresas de carácter no familiar, representa una historia completamente distinta.

En el caso de la Empresa Familiar, la empresa es un vehículo que permite mejorar el desenvolvimiento de la familia, cuyo objetivo es el de educar a sus miembros y fomentar su desarrollo en el más pleno sentido de la palabra.

La ética, como ya comentamos, recae en el individuo, y es por ello, por lo que la institución que mejor se prestará para extender la dimensión ética a todos sus niveles es la Empresa Familiar de pequeña y mediana dimensión, pues el espíritu del gerente impregna toda la organización. Ahora bien, dependerá de la calidad humana y del grado de compromiso de éste, el nivel de implantación que ésta tenga en la realidad.

Incluso ha habido momentos en los que el mundo académico ha considerado que la Empresa Familiar era un modelo ineficiente de negocio, recomendando reducir su número y su sustitución por planificación del Estado. Las estructuras funcionariales eran bien vistas principalmente en sectores de abastecimiento de servicios básicos. En los demás casos habría que reemplazarlas por iniciativas privadas de mayor dimensión y capital anónimo, por su supuesto mejor acceso a economías de escala y a nuevas tecnologías.

Las empresas familiares son más habituales entre las empresas jóvenes que entre las antiguas, así como en las empresas medianas y pequeñas, y varía según los diversos sectores de actividad económica.

Hay que poner de relieve la importancia social de las empresas familiares por su aportación a la creación y mantenimiento del empleo. Son más estables que el resto de empresas, ya que la participación de los miembros de la familia en períodos de crisis les da una ventaja comparativa que les permite soportar mejor los ajustes de plantilla gracias a su flexibilidad, aceptando cobrar salarios más bajos en situaciones difíciles, contribuyendo a mantener los puestos de los trabajadores contratados. Todo esto aconseja que las autoridades de Política Económica cuiden y protejan de una forma más decidida a la Empresa Familiar.

2. La Empresa Familiar desde una perspectiva macroeconómica

2.1. Introducción

Combinar dos instituciones aparentemente antagónicas como empresa y familia, es tanto como querer mezclar el capital y los sentimientos¹⁹. Es un arte que deberá

¹⁹Una revisión de las diferencias en los requerimientos de ambos sistemas puede verse en Leach (1993) y Lansberg (1983)

aplicar el empresario con la finalidad de mezclar sabiamente creatividad, experiencia y visión de largo plazo, haciendo que sea posible el compartir el trabajo con los seres queridos.

El empresario es una pieza clave en la economía de mercado. Genera riqueza y puestos de trabajo. Cuando se ha pretendido sustituir al empresario y al mercado por la planificación económica las consecuencias han sido una drástica reducción de la actividad económica. Los diferentes tipos de dirección empresarial generan efectos colaterales y directos sobre grupos de interés (stakeholder) como los consumidores, los trabajadores y las instituciones públicas. Una estructura de carácter microeconómico tiene, por tanto, una repercusión clara y directa en la evolución macroeconómica de un país.

La Estrategia Empresarial aplicada a la Empresa Familiar pretende encontrar fórmulas que permitan un desarrollo en armonía de las necesidades de la familia y de la empresa, proporcionando métodos que logren un sistema que funcione manteniendo a la familia unida y logrando una empresa saludable, un patrimonio sólido y una proyección de futuro basada en la continuidad generacional.

Nos hemos aproximado al concepto de Empresa Familiar y a las diferentes definiciones que se han dado de ella. Trataremos ahora sus peculiaridades, problemáticas más comunes y su capacidad de supervivencia en el largo plazo, concluyendo con un análisis de las consecuencias macroeconómicas y las repercusiones sociales que esta especial forma de empresa presenta frente a otros tipos de estructuras empresariales.

En el presente trabajo de investigación hemos dado una definición propia de Empresa Familiar, contemplando este tipo de empresas desde dos perspectivas: una amplia basada en relaciones de familiaridad, y otra en sentido más estricto, basada en relaciones de carácter familiar. Sin embargo, las primeras son una extensión de las segundas, con lo que podemos considerar las relaciones

sustentadas en la familiaridad como una extensión de las formas de relación familiar. Por tanto, analizaremos las relaciones que se dan en el seno de la familia empresaria, porque son más valiosas, significativas y complejas, además de ser las que más veces se han estudiado por la literatura económica.

La principal característica de la Empresa Familiar es la yuxtaposición de las relaciones familiares y empresariales. Las primeras son relaciones de carácter informal que se desarrollan en base a criterios éticos y de costumbre, mientras que las segundas son de carácter formal y se ajustan a comportamientos claramente determinados en contratos escritos y verbales, que en la mayoría de los casos tienen un alto componente mecanicista.

A medida que la empresa crece en dimensión se acumulan mayores cantidades de capital lo que hace necesario adaptar los mecanismos de gestión para poder afrontar las necesidades y problemas que aparecen en un sistema cada vez más amplio y complicado.

Un ideal de Empresa Familiar debe permitir la preservación del carácter familiar y a la vez integrar la capacidad de profesionalización, brindando además a sus miembros un marco adecuado para su desarrollo económico, ético y afectivo. La profesionalización puede también implicar la inclusión de directivos externos a la familia.

La dirección que crea y mantiene una empresa de carácter familiar tiene que planificar la sucesión de forma adecuada, gestionando el paso del testigo en el momento oportuno, una vez que se ha logrado la formación necesaria de los posibles sucesores, decidiendo cuál de estas personas es la más adecuada para la dirección, en base a garantizar la continuidad y la capacidad de supervivencia de la empresa.

Hay una gran variedad de empresas familiares: personalistas, profesionalizadas, pequeñas, grandes, de un único propietario, de más de un propietario... Sin

embargo todas ellas tienen algo en común: la implicación directa a lo largo de la vida de la empresa de los diferentes miembros de la familia. Esto ocurre tanto en la dirección como en la propiedad y en el consejo de administración.

La familia, la propiedad y la empresa son tres instituciones que se superponen, generando una complejidad peculiar en la organización y en la estrategia de este tipo de empresas que se concretará en situaciones difíciles y confusas: la mezcla de papeles tan diferentes como el de ser a la vez padre, gerente o director; principal accionista y presidente del consejo de administración; o el caso de la esposa que puede ser accionista minoritaria y sin embargo no trabajar en la empresa...

Normalmente, cuando la empresa está dirigida por una familia el resultado es que en las decisiones empresariales dominan los criterios familiares frente a los meramente económicos de eficiencia y rentabilidad.

2.2 Una perspectiva histórica

La Empresa Familiar es una institución productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades, y que por tanto ha sido una de los generadores de riqueza fundamentales de nuestro sistema económico actual.

La creación y el sostenimiento de proyectos productivos familiares tienen diferentes connotaciones según las épocas y las culturas en las que se han producido.

A lo largo de toda la Historia, el surgimiento de los fenómenos sociales migratorios como medio para compensar los desequilibrios de recursos entre las diferentes regiones, la fragmentación del conocimiento y su especialización, la democratización social y la economía global son algunos de los elementos que generan una dinámica de oportunidades y desafíos para los individuos.

Las empresas de carácter privado han sido capaces de atender de forma personalizada las necesidades económicas de los individuos, ya que el Estado ha sido y es, incapaz de satisfacerlas de forma plena, y de generar un crecimiento sostenido y uniforme de la economía.

Las empresas familiares son los agentes más efectivos en el desarrollo económico, ya que generan puestos de trabajo, seguridad, oportunidad y progreso a los participantes activos y pasivos del proyecto familiar, a la comunidad y a la estructura económica nacional y/o regional²⁰.

Tras pasar el ecuador de la Edad Media comienza un incipiente sistema de mercado amparado por los propios estados de Occidente (Europa y Norte de África) y de Oriente (China).

A partir del siglo XVI se produce la transformación de un sistema de producción intensivo basado en la tierra, marcadamente medieval, a otro incipientemente

²⁰ Neubauer, F. y Lank A.G. (1998).

capitalista basado en el dinero, las finanzas y la banca, lo que servirá de base para que posteriormente se produzca la revolución industrial.

Valdaliso y López García²¹ destacan que entre los siglos XVI y XVIII, antes de que aparezca una base legal que sustente la validez de los contratos, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta que hicieron posible el impulso del comercio. Así pues, las relaciones familiares en los negocios fueron la primera garantía de la voluntad contractual y actuaron como motor del sistema económico, al permitir que se realizaran transacciones a pesar de la incertidumbre de un marco institucional casi inexistente.

En la España del siglo XVI los Függer fueron los banqueros de Carlos V y Felipe II. En la Inglaterra de la segunda mitad del siglo XVII, los Lloyd inician su actividad como aseguradores de buques, y a día de hoy esta sociedad continua en activo.

Colli apunta que durante la primera revolución industrial las empresas familiares ocuparon un papel preponderante en la escena económica mundial²². Valdaliso y López García establecen que en esta época, el comercio se identifica con los lazos familiares, que de nuevo sirven para superar la incertidumbre derivada del incipiente marco legal y el riesgo asociado al comercio, siendo la familia una fuente de capital físico y humano. García Ruiz afirma además que en la Empresa Familiar existe una confusión total debido a una identificación entre la autoridad familiar y la dirección de la empresa, así como entre el capital y el patrimonio de los propietarios²³.

²¹ Valdaliso and López García, *Historia Económica de la Empresa* (Barcelona: Crítica, 2000).

²² COLLI A. (2003)

²³ José Luis García Ruiz and et al., *Historia de la empresa mundial y de España* (Madrid: Síntesis, 1998).

El concepto de empresa cambia profundamente con la revolución industrial, y con él la forma de dirección debido a la aparición de maquinaria, el nacimiento de la producción en cadena, la concentración de trabajadores en fábricas y la formalización paulatina de las instituciones jurídicas. Aunque pueda parecer lo contrario, la revolución industrial no significó la destrucción de la relación familia-empresa sino que la familia fue la base a partir de la cual se materializan los proyectos productivos, dejando de lado la especialización artesanal característica del período anterior para dejar paso a la aparición de procesos industriales.

En el siglo XIX surgen en España grandes empresas de iniciativa individual, que después se consolidan con la formación de grupos familiares, llegando a ocupar puestos predominantes en sectores como la banca, la industria y el comercio. Sirvan como ejemplo los nombres de Ybarra (siderurgia y compañías navieras), Manuel Girona (industrial y financiero catalán, accionista de Altos Hornos de Vizcaya, Banco de Barcelona, Banco Hispano Colonial, etc.), Güell, Muntadas (La España Industrial), Batlló, Cros (química), Antonio López y López (Compañía Transatlántica y banquero), Arnús (banca), Aznar (navieros y banqueros), y etc. Estos negocios alcanzaron una elevada dimensión pero no por ello dejaron de ser empresas familiares, ya que la gestión se realizó de forma individualizada y la propiedad se transmitió de padres a hijos.

Nombres como Wilkinson, Siemens, Bosch, Krupp, Rockefeller, Rothschild, Ford y otros han fundado grandes compañías que a día de hoy continúan siendo controladas por grupos familiares.

Según Berle y Means, a principios del Siglo XX aparecen en Estados Unidos grandes corporaciones cuasi-públicas que dan lugar a una creciente separación entre capital y dirección²⁴.

²⁴ Adolf A. Berle and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property* (new York: Brazce & World, 1932).

Sin embargo, esto no fue en detrimento del número de PYMES y tampoco supuso la completa separación entre capital y dirección, que estaban unidos desde antes de la primera revolución industrial. Las empresas familiares fueron capaces de adaptarse en tamaño y continuar con su actividad. A finales de los años 70, una de cada cinco o seis de las 200 mayores empresas no financieras seguían bajo el control del fundador o descendiente en los Estados Unidos. Esta información la encontramos en Valdaliso, según estudio de Prais *“Productividad y estructura industrial. Un estudio estadístico de la industria manufacturera de Gran Bretaña, Alemania y Estados Unidos”*. Madrid, Ministerio de trabajo y seguridad social.

Los datos son aún más concluyentes y representativos para la Empresa Familiar a medida que se utilizan muestras de países menos avanzados gerencialmente como Italia o España.

2.3 Normativa sobre la definición de Empresa familiar y PYMES.

Habitualmente se equipara la Empresa Familiar con la pequeña y mediana empresa (PYME), lo que es bastante inexacto. La PYME se define por su dimensión, en la mayoría de las legislaciones según al número de trabajadores, aunque los criterios varían dependiendo del país en el que desarrollan su actividad.

La Comisión Europea pronunció el 6 de mayo de 2003 una recomendación sobre los criterios para clasificar a una empresa como PYME, que modifica su anterior recomendación de 1996²⁵. Este nuevo texto clasifica las empresas en autónoma, asociada y vinculada, y fija un método transparente para calcular los límites financieros y el número de empleados, definición que está vigente desde el 1 de enero de 2005 y en la que se especifican como límites superiores los expresados en la siguiente tabla.

Categoría de empresa	Trabajadores	Recomendación de 1996		Recomendación de 2003	
		Volumen de negocio	Balance General	Volumen de negocio	Balance General
Mediana	250	40 m €	27 m €	50 m €	43 m €
Pequeña	50	7 m €	50 m €	10 m €	10 m €
Micro	10			2 m €	2 m €

Tabla 1. Comparativa de los criterios de determinación de la PYME según legislación años 1996-2003. Fuente: RECOMENDACIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA de 3 de abril de 1996 y RECOMENDACIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA de 6 de mayo de 2003

²⁵ RECOMENDACIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas [notificada con el número C(2003) 1422]

En la mayoría de los países industrializados no existe una norma homogénea. En Alemania los límites dependen del sector productivo al que pertenezca la empresa. En Francia e Italia, se consideran pequeñas las que no superan los 50 trabajadores y medianas las que no superan los 500. En Holanda, sin embargo, el tamaño establecido se reduce hasta 10 trabajadores para las empresas pequeñas y 100 para las medianas. En Estados Unidos, en el sector industrial, son consideradas pequeñas empresas las que facturan menos de 5,5 millones de dólares, y medianas las que tienen una cifra de negocios entre 9,5 y 22 millones de dólares²⁶.

No existe una definición en la legislación española para definir lo que es una PYME, aunque suele aceptarse como pequeña empresa aquella que tiene menos de 50 trabajadores y como mediana a la que tiene entre 50 y 500. Sin embargo, estos límites varían según el sector considerado. Así, vemos que en el sector del comercio detallista se considera dentro de las PYMES que la empresa de hasta 3 trabajadores está dentro de las pequeñas y las tienen entre 4 y 19 trabajadores como medianas. La razón es que estas empresas suelen tener pocos trabajadores, lo que se plasma en unos criterios de determinación menos exigentes, estableciendo un tamaño inferior respecto al criterio seguido en otros sectores.

Desde una perspectiva jurídica, las PYMES toman diversas formas con distintos regímenes fiscales, en muchos casos determinados por su tamaño e incluso con diferente normativa contable, como establece el recientemente aprobado Nuevo Plan General de Contabilidad para PYMES del año 2007²⁷, en cuya introducción se indica: *“Cabe destacar que la Unión Europea ha emprendido en los últimos años, un conjunto de medidas tendentes a simplificar las obligaciones de las pequeñas y*

²⁶ Ernest De Aguiar (1998)

²⁷ Suplemento número 279 BOE, «Real Decreto 1515/2007 de 16 de Noviembre» por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.

medianas empresas, comenzando por la Recomendación de la Comisión sobre la mejora y simplificación del entorno de los negocios para empresas que comienzan su actividad y más recientemente el Consejo Europeo de ocho y nueve de marzo de 2007, ha puesto de relieve la necesidad de reducir las cargas administrativas de las empresas europeas. En esta reducción la contabilidad es uno de los ámbitos prioritarios y así se ha reflejado en la Comunicación de la Comisión relativa a la simplificación del entorno empresarial en los ámbitos de Derecho de sociedades, la contabilidad y la auditoría.”

En este contexto, los requisitos que una empresa ha de cumplir para ser considerada una PYME son: que el total de su activo no supere los 2.850.000,00€, que su cifra anual de negocio no supere los 5.700.000,00€ y que el número medio de sus trabajadores no supere los 50; y para ser consideradas como una microempresa: que el total de su activo no supere 1.000.000,00€, que la cifra anual de negocio no supere los 2.000.000,00€ y que el número medio de sus trabajadores no supere los 10. Sin embargo, estos límites son solo a efectos contables. A otros efectos, los límites que definen a las PYMES en la legislación española varían según el sector considerado.

Muchos emprendedores comienzan su andadura como empresarios individuales, sujetos al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y sometidos al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social. Este impuesto puede alcanzar tipos impositivos superiores al 40%. Cuando su cuota supera el tipo al que se tributaría en el Impuesto de Sociedades²⁸, resulta rentable cambiar la forma jurídica de su actividad, por lo que es muy común que a medida que aumenta el tamaño de las empresas estas se convierten primero en sociedades de responsabilidad limitada hasta alcanzar el nivel de sociedad anónima

²⁸ BOE, *Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo*, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto de Sociedades.

La sociedad unipersonal surge como respuesta a la aspiración del empresario individual a ejercitar su industria o comercio con responsabilidad limitada frente a sus acreedores.

Pueden darse dos tipos de sociedades unipersonales:

- La constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica. La sociedad unipersonal originaria va a tener su origen, no en un contrato plurilateral de organización como en las demás sociedades, sino en un negocio jurídico unilateral reconocido expresamente por la Ley, cuya esencia se encuentra en la declaración unilateral de voluntad de una persona (natural o jurídica) tendente, tras el cumplimiento de las formalidades previstas por la Ley de Sociedades Anónimas²⁹ o la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada³⁰, al nacimiento de una sociedad con su personalidad jurídica.
- La constituida por 2 o más socios cuando todas las participaciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio. En el caso de sociedad unipersonal sobrevenida, como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las acciones o participaciones sociales, es necesario que conste en el Registro Mercantil la declaración sobre que la sociedad ha sobrevenido unipersonal, o de lo contrario, puede tener graves consecuencias para el socio, pues transcurridos 6 meses desde la adquisición por la sociedad del carácter de unipersonal sin que esta circunstancia se hubiere inscrito, el socio único responderá personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el

²⁹ BOE, R.D. Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

³⁰ BOE, Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

periodo de la unipersonalidad. Inscrita la unipersonalidad, el socio único no responderá de las deudas contraídas con posterioridad³¹.

El socio único ejercerá las competencias de la Junta General, sus decisiones se consignarán en acta bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.

Las empresas individuales suelen considerarse empresas familiares siempre que sus titulares sean cabezas de familia, es decir, que los ingresos procedentes de su actividad empresarial reviertan en el sustento de la familia, y que los oficios sean susceptibles de pasar de padres a hijos.

Aunque no hay un acuerdo generalizado sobre cuales deben ser las dimensiones de la empresa para su clasificación como PYME, si que hay unanimidad en cuanto que son gestionadas de forma personalizada al concentrarse la gestión en unos pocos socios fundadores y en esto tienen mucho en común con las empresas que venimos definiendo como familiares.

En resumen, no todas las PYMES se pueden considerar empresas familiares. Las empresas con formas jurídicas de sociedades cooperativas o sociedades anónimas laborales no lo son en estricto sentido y, por el contrario, existen grandes empresas que cotizan en Bolsa y presentan, sin embargo, una gestión propia de la Empresa Familiar.

³¹ BOE, R.D. 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Registro Mercantil. (art. 203).

2.4 La Empresa Familiar en la actualidad

A día de hoy las grandes empresas tienen un claro carácter multinacional y en muchas de ellas el control de la gestión sigue recayendo en grupos familiares, descendientes o no de los fundadores como los Agnelli en Fiat, Tizne, Bill Gates en Microsoft,...

En España existen grandes empresas familiares con proyección internacional, algunas de ellas multinacionales como el Corte Inglés en el sector de grandes superficies comerciales, Agrolimen y Leche Pascual en el sector alimenticio, Fomento de Construcciones y Contratas en el sector de la Construcción, Planeta en el sector editorial, Colchones Flex en el sector mobiliario, los grupos de Codorniu (familia Raventós), Freixenet (Ferrer), o Manuel Torres, en la producción vitivinícola, Uriach, Almirall, Laboratorios Esteve, Ferrer Internacional, en el sector farmacéutico; Antonio Puig en cosméticos y perfumería, etc.

Frecuentemente se pone como ejemplo de Empresa Familiar a estas grandes multinacionales que cuentan con un elevado número de trabajadores y normalmente con un alto grado de cualificación, pero constituyen situaciones excepcionales. La mayoría de las empresas familiares son PYMES dónde la dirección recae en un miembro de la familia con voluntad de que los beneficios de la actividad sirvan para el mantenimiento de las necesidades familiares.

La Empresa Familiar se caracteriza por la existencia de una familia que la controla, ya sea porque posee más del 50% del capital, o bien porque los miembros de un mismo grupo familiar ocupan puestos claves en la dirección de la compañía.

Con independencia de su dimensión, las empresas familiares se enfrentan a problemas comunes a todas ellas: los conflictos intergeneracionales entre padres e hijos o entre hermanos, la ingerencia en la gestión de la organización de los miembros de la familia en la empresa, las disputas sobre el lugar que deben

ocupar, la forma en que se prevé y desarrolla la sucesión de la dirección y la propiedad, la planificación de las consecuencias fiscales de la sucesión, ...

Las principales dificultades de la Empresa Familiar son:

- a. conciliar los objetivos empresariales y los familiares determinando los privilegios que deben disfrutar los miembros de la familia propietaria en relación al resto del personal, de forma acorde con una gestión eficiente del negocio;
- b. resolver cómo integrar a los nuevos miembros cuando aumenta el número de familiares tras sucesivas generaciones;
- c. establecer el momento oportuno de la sucesión, o, si es el caso, la venta de la sociedad;
- d. escoger al sucesor en caso de optar por la continuidad;
- e. redistribuir el poder de la empresa entre los distintos miembros y ramas familiares después de la sucesión y
- f. encontrar solución a los problemas fiscales de la sucesión.

En la Empresa Familiar, tanto el fundador como sus sucesores esperan mantener la propiedad y el control de la compañía en el seno de la familia. En España, el 87% de los propietarios que planifican su sucesión, esperan que tanto la propiedad de la empresa como la dirección la mantengan miembros de la familia. Sólo el 13% restante se plantea venderla. La Porta et al, además observan como el control familiar se convierte en la forma predominante de control conforme el tamaño de la empresa se reduce; por término medio el 53% de las empresas de tamaño medio

del mundo, aproximadamente 500 millones de dólares de ingresos, son controladas por la familia³².

En España entre el 60 y el 65% de las empresas familiares son de primera generación, aproximadamente el 30% de segunda, y solo el 10% de tercera generación y posteriores.

Las empresas de primera y segunda generación suelen estar gobernadas por miembros de una misma familia, sin embargo a medida que son más longevas la administración se delega progresivamente en terceros, lo que repercute en la profesionalización de la dirección y en el beneficio de la empresa³³.

La supervivencia de la Empresa Familiar, aunque con matizaciones en función de su tamaño, requiere de una estrategia empresarial que la haga viable: ha de tener en cuenta la sucesión, la adecuada formación de sus futuros gestores y la incorporación de los familiares a los puestos de responsabilidad en función de las necesidades de la propia empresa y no en función de las necesidades familiares.

Es indispensable la existencia de un sistema de comunicación eficiente entre la empresa y la familia. El empresario debe tener en cuenta que son problemas graves que es necesario abordar y que no pueden postergarse. De su solución en el momento adecuado depende la supervivencia y la eficacia futura de la organización de la empresa.

³² Ibid. La Porta et al. (1999)

³³ J. Amat, *La continuidad de la Empresa Familiar* (Barcelona: Gestión 2000, 2001).

2.5 La Empresa Familiar ante la Economía Mundial

El proceso de globalización de la economía actual ha supuesto el incremento del comercio internacional, y en consecuencia una creciente internacionalización de los mercados. Por otro lado, el aumento de la libertad de circulación de capitales y de personas, se concreta en que las empresas pueden instalarse con suma facilidad allí donde el factor trabajo u otros recursos les son favorables o las facilidades fiscales les son más atractivas.

Las empresas han de ser altamente competitivas para lograr el éxito en los negocios y, por tanto, les es imprescindible abaratar los costes de producción lo máximo posible y establecer unos niveles de calidad que permitan satisfacer las necesidades de un mercado mucho más amplio y exigente. Habrá que tener en cuenta que en este mercado internacionalizado la competencia será cada vez más agresiva.

El gran crecimiento del comercio mundial y el aumento de zonas de integración y cooperación están haciendo desaparecer las barreras arancelarias, lo que se traduce en un debilitamiento, e incluso desaparición, de las fronteras nacionales. Este marco de Política Internacional favorece que el comercio se desarrolle a escala planetaria, lo que además es impulsado por el abaratamiento del transporte y el desarrollo de las telecomunicaciones, que permiten que desde cualquier lugar del mundo se puedan conocer los precios y productos de los países más alejados y además realizar operaciones comerciales y financieras en tiempo real.

Las empresas multinacionales han propiciado este entorno, ya que se caracterizan por disponer de unidades de producción situadas en países en cualquier parte del mundo, consolidando a nivel global el resultado de sus filiales nacionales. Su principal objetivo es la penetración en los diferentes mercados nacionales apoyándose en las ventajas que se les ofrece en cada uno de ellos.

En una primera fase, expanden la producción del país de origen a nuevos países con el fin de conquistar los mercados en los que se instalan y, a la vez, reducir los costes de producción, mano de obra y transporte, captando capitales en los países de destino, y todo esto sin perder el control que la empresa matriz ejerce sobre sus filiales.

En una segunda fase se internacionaliza el proceso productivo, lo que se plasma en un proceso multiplanta que permite finalizar las diferentes etapas de la cadena de montaje en diferentes países. El capital productivo se globaliza perdiendo su nacionalidad, lo que facilita que las multinacionales penetren en los mercados mundiales, minimizando al máximo los costes de producción, transportes y mano de obra, mientras continúan la captación de capitales y la obtención de subvenciones de los países en los que se van instalando. Esta internacionalización del proceso productivo permite el desarrollo óptimo de la implantación de su estrategia tecnológica.

Las sociedades multinacionales han influido decisivamente en la expansión del comercio mundial, en la globalización de la inversión privada y en la difusión de la tecnología. Su gran poder económico les permite desarrollar y aplicar tecnologías punta en todos los ámbitos de la estructura empresarial, tanto a nivel de comunicación como de producción. Es tal el volumen de recursos financieros que manejan que sus operaciones tienen consecuencias sobre los mercados monetarios nacionales y el sistema monetario internacional.

Las consecuencias en la economía mundial se pueden considerar globalmente positivas, aunque se dan algunos efectos negativos en los países en los que desarrollan su actividad:

- Por un lado, aumentan el nivel tecnológico de estos países, mejoran sus balanzas de pagos, aumentan el PIB y generan puestos de trabajo. Rusia y los países ex-miembros de la Unión Soviética, así como los de Europa Central y

Oriental y China, con unos costes laborales muy bajos y unos mercados vírgenes, les ofrecen grandes posibilidades de expansión.

- Por otro lado, su capacidad de generar riqueza hace que los países en vías de desarrollo intenten por todos los medios captarlas, ofreciéndolas todo tipo de ventajas: inmobiliarias, fiscales, legales,... Cuando el país ha comenzado a desarrollarse y el nivel de vida de la población mejora, aumentan los salarios y el coste de las materias primas, dos de los incentivos que impulsaron a la multinacional a instalarse. El incremento de los costes hace que este tipo de empresas acabe trasladándose a nuevos países en vías de desarrollo y caiga el desarrollo que habían generado en ese país.

El avance de las empresas multinacionales parece no tener límite. Las cifras de negocio de alguna de esas empresas son comparables al PIB de muchos países, superándolos en muchas ocasiones. El volumen de negocios de las cincuenta primeras empresas multinacionales es prácticamente equivalente al PIB de Japón, la segunda potencia económica mundial. Las ventas de General Motors superan al PIB de países como Dinamarca, Finlandia, Noruega, o Argentina; Ford supera al PIB de Turquía o Sudáfrica; Daimler Benz aventaja al de Israel, ... Sin embargo la dura competencia a nivel mundial y las etapas de crisis pueden producir reajustes con cierres de plantas y despidos masivos. Estas situaciones críticas son un mal endémico del sector del automóvil, la informática y los electrodomésticos, debido a la fuerte competencia de las empresas asiáticas. Es decir, que con la misma facilidad con que se instalan en un país, las multinacionales pueden abandonarlo.

Debemos pues preguntarnos qué papel juega la Empresa Familiar, especialmente la de pequeña y mediana dimensión, en un futuro que augura una economía cada vez más globalizada y una expansión vertiginosa de las multinacionales que poseen una estructura organizativa que supera con creces a la de la Empresa Familiar. Para competir en este escenario es necesario producir con costes competitivos, usar nuevas tecnologías y tener la posibilidad de penetrar en nuevos mercados.

La Empresa Familiar es capaz de cumplir estos requisitos e incluso tomar alguna ventaja, lo que puede favorecer su desarrollo en el futuro. Muchas multinacionales necesitan pequeñas y medianas empresas para la obtención de determinados productos y servicios, e incluso para la comercialización de su producción. La implantación de una empresa multinacional en un país genera efectos multiplicadores sobre la actividad y el empleo, introduce recursos en la economía nacional y produce una demanda que aumenta la actividad de la industria y el sector servicios, lo que genera la aparición de nuevas empresas de tamaño pequeño y mediano que en su mayoría son de carácter familiar. Estas empresas auxiliares generan más empleo y de mejor calidad que la propia multinacional, pues cubren actividades intensivas en mano de obra y de ahí su importancia en la evolución de la tasa de paro de los países.

La Empresa Familiar cuenta con una ventaja competitiva fundamental sobre la multinacional, ya que al ser generalmente de tamaño reducido sus costes estructurales son mucho menores. De hecho la empresa multinacional cuenta con ellas en el desarrollo de sus estrategias de producción y distribución, como alternativa preferible a líneas de producción o comercialización propias que supondrían un mayor coste.

Una Empresa Familiar no desaparece con tanta rapidez de la escena nacional como una multinacional. La Empresa Familiar tiene profundas raíces en su país y no prescinde del personal con tanta facilidad, debido a la alta productividad de su plantilla, lo que la hace necesaria para que el empresario familiar pueda competir de forma exitosa.

El hecho de que la Empresa Familiar no tenga la misma capacidad de deslocalización geográfica que la multinacional es una garantía para la seguridad del empleo nacional. Por tanto, aunque los gobiernos subvencionen y proporcionen ventajas a las empresas multinacionales para que se instalen en sus países, beneficiándose de esta forma del efecto multiplicador, no pueden ni deben

olvidarse de las empresas familiares, ya que presentan unas garantías mucho más sólidas respecto a la seguridad en el empleo y la estabilidad de la economía nacional.

2.6 Importancia cuantitativa de la Empresa Familiar en la economía de un país.

No resulta fácil ponderar el peso de la Empresa Familiar en la economía de un país.

Tomemos la definición que tomemos de Empresa Familiar³⁴, la importancia cuantitativa de estas empresas es grande en todos los países, sea cual sea su nivel de desarrollo. En España, como en el promedio europeo, se atribuye a las empresas familiares dos tercios del producto interior bruto y del empleo³⁵.

En el ámbito mundial se estima que, por término medio, el treinta y cinco por ciento de las empresas más grandes de los países más ricos están controladas por la familia³⁶. La Porta et al. , además observan como el control familiar se convierte en la forma predominante de control conforme el tamaño de la empresa se reduce; por término medio el 53 por cien de las empresas de tamaño medio del mundo, con aproximadamente 500 millones de dólares de ingresos, son controladas por familias³⁷.

La mayoría de las empresas de los países líderes en términos económicos son empresas familiares debido al respeto a la libertad de la iniciativa privada. La presencia de las empresas familiares resulta superior en los países más avanzados y que alcanzaron antes que las demás un elevado nivel de desarrollo.

Según el University of Southern Maine's Intitute to Family-Owned Business, aproximadamente el 35% de las compañías más importantes de Estados Unidos son controladas por familias. Las empresas familiares americanas suponen el 80%

³⁴ Ibid. 4.2.

³⁵ Gallo y García Pont (1989), Merino y Salas (1993) y Gallo (1995).

⁶⁷ M.A. Gallo, *La Empresa Familiar. Textos y Casos* (Barcelona: Ed. Práxis, 1995).

³⁷ R. La Porta, F. Lópe de Silanés and A Shleifer, "Corporate Ownership around the World," *The Journal of Finance* vol. LIV, no. n^o2 (1999).

de la totalidad de las empresas³⁸. Se les atribuye el 50% del producto interior bruto, sustentan el 60% del empleo del país y ofertan el 78% del empleo de nueva creación³⁹.

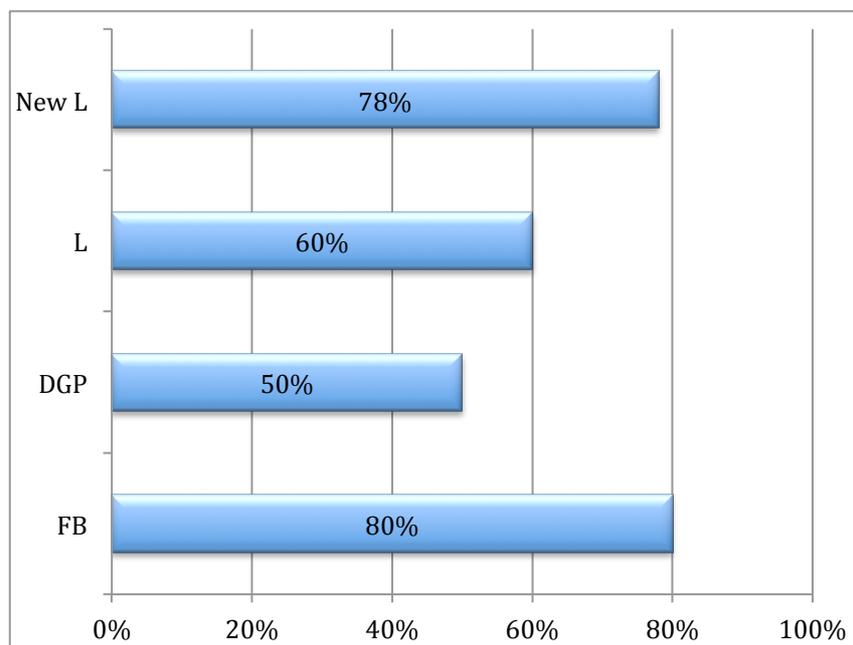


Gráfico 1. La Empresa Familiar en Estados Unidos.

Fuente: University of Southern Maine's Institute to Family-Owned Business. 13/2/2006

Según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) en Europa existen más de 17 millones de empresas familiares que emplean a más de 100 millones de personas y suponen el 60% del tejido empresarial de la Unión Europea. Además son empresas familiares el 25% de las 100 empresas más importantes de la Unión Europea⁴⁰.

³⁸C. Porras and M.L. Nalda, *La Empresa Familiar, un motor de riqueza*, 21 de mayo de 2008, http://www.gaceta.es/21-05-2008+empresa_familiar_noticia_1img_36,36,21147. Gaceta.es, C.Porras y M.L.Nalda., "La Empresa Familiar, un motor de riqueza", 21/05/08

³⁹Stacy Perman, «Taking the Pulse of Family Business,» *BusinessWeek*, febrero de 2006, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2006/sb20060210_476491.htm

⁴⁰Ben Schneider Shpilberg, *Resiliencia : Cómo Construir Empresas Exitosas En Contextos De Inestabilidad* (Cali: Ed. Norma, 2008).

Las empresas familiares son las más abundantes en el tejido empresarial de la mayor parte de los países del entorno económico español. “Así, en Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y, de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares. En España, el 71% de las empresas que facturan más de 200 millones de pesetas al año son empresas familiares”⁴¹. El 65% de los estudiantes universitarios europeos acaban trabajando en una Empresa Familiar.

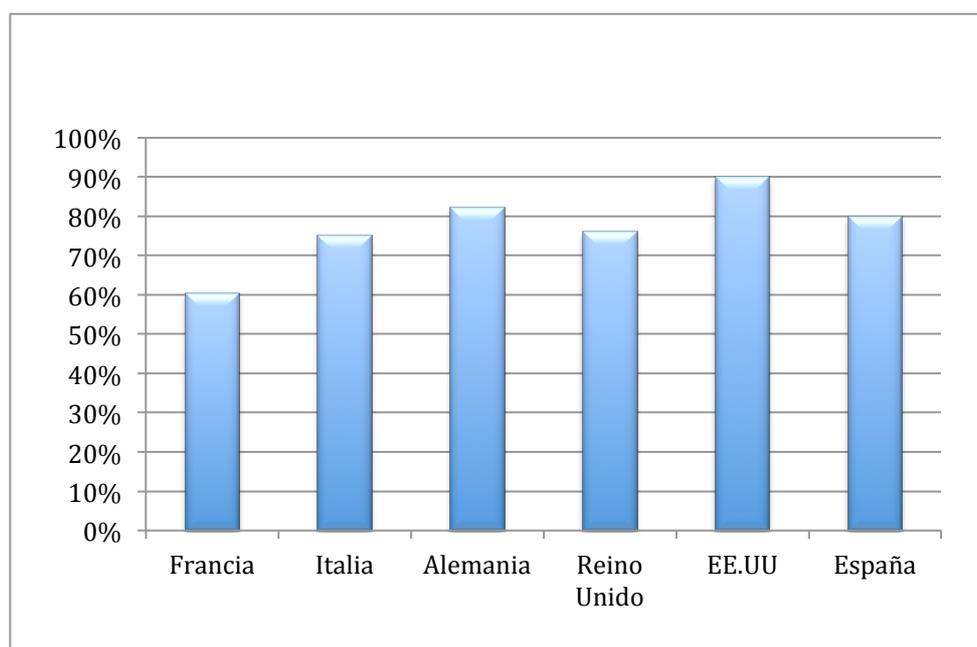


Gráfico 2. Proporción de empresas familiares respecto a la totalidad de empresas por países.
Fuente: Gallo, *La sucesión en la EF. 1998*

En el año 2000, la Empresa Familiar en España ofrece los siguientes datos: el 65% de las empresas familiares españolas generan entre el 60 y el 65% del PIB, alrededor del 80% del empleo privado, y el 60% de las exportaciones. Por el contrario, en el resto del mundo el 60% de las empresas familiares generan el 50%

⁴¹ M.A. Gallo, *La sucesión en la Empresa Familiar*, Vol. 12 (Barcelona: La Caixa Servicio de Estudios, 1998).

del empleo mundial, es decir unos cien millones de puestos de trabajo, y entre el 40% y el 60% del PIB mundial⁴².

En España, las PYMES con menos de 20 trabajadores representan el 90% de la totalidad de empresas, y un 8% tienen entre 20 y 50 trabajadores; por tanto, el 98% de las empresas españolas tienen menos de 50 trabajadores.

Más de un millón de empresas están constituidas por trabajadores autónomos, esto es, un 65% de las mismas. Las empresas del sector industrial con menos de 50 trabajadores representan el 50% del empleo, y las de menos de 500 trabajadores cerca del 75% del empleo.

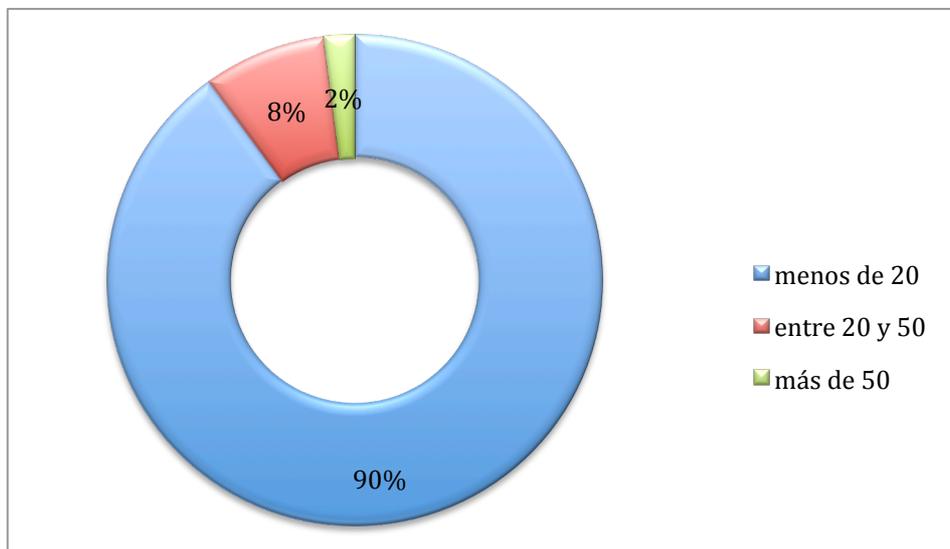


Gráfico 3. Proporción de empresas por número de trabajadores en España en el Año 2000.
Fuente: SALVADOR RUS RUFINO, MARÍA PILAR RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, *¿Qué es una Empresa Familiar?*, Datos proporcionados por el Instituto de la Empresa Familiar (2000).

No se puede identificar como Empresa Familiar a la totalidad de empresas de tamaño pequeño y mediano, por ejemplo las cooperativas y las sociedades anónimas laborales. Desgraciadamente no se dispone de datos reales, pero sí es evidente que existe una relación que indica que la mayoría de las PYMES son

⁴² S. Rus Rufino, M.P. Rodríguez Fernández, (2005).

empresas familiares. Los expertos estiman que entre el 75% y el 80% de las empresas españolas son de carácter familiar⁴³.

De acuerdo con la información proporcionada por una muestra de 750 empresas españolas, formada por empresas familiares y no familiares con facturación superior a 200 millones de pesetas, sabemos que en 1986, el porcentaje estimado de empresas familiares en España era del 71%, cifra muy similar a la obtenida en una encuesta realizada en Gran Bretaña donde el 76% de las empresas inglesas están dirigidas por grupos familiares⁴⁴.

En el año 2008, las empresas familiares españolas suponen aproximadamente el 70% del PIB nacional y generan alrededor del 75% del empleo privado, agrupando a más de dos millones y medio de empresas⁴⁵. Aunque un 85% de sus dueños tienen la voluntad de transmitir la dirección y el control a sus sucesores solo el 50% de las empresas consiguen llegar a la segunda generación y un 15% a la tercera.

⁴³ Ernest De Aguiar, *Beneficios Fiscales de la Empresa Familiar. Patrimonio Sucesiones*, Vol. 13 (Barcelona: Colección de Estudios e Informes de la Caixa, 1998).

⁴⁴ Gallo y García Pont, (1989).

⁴⁵ C.Porrás y M.L.Nalda, (2008)

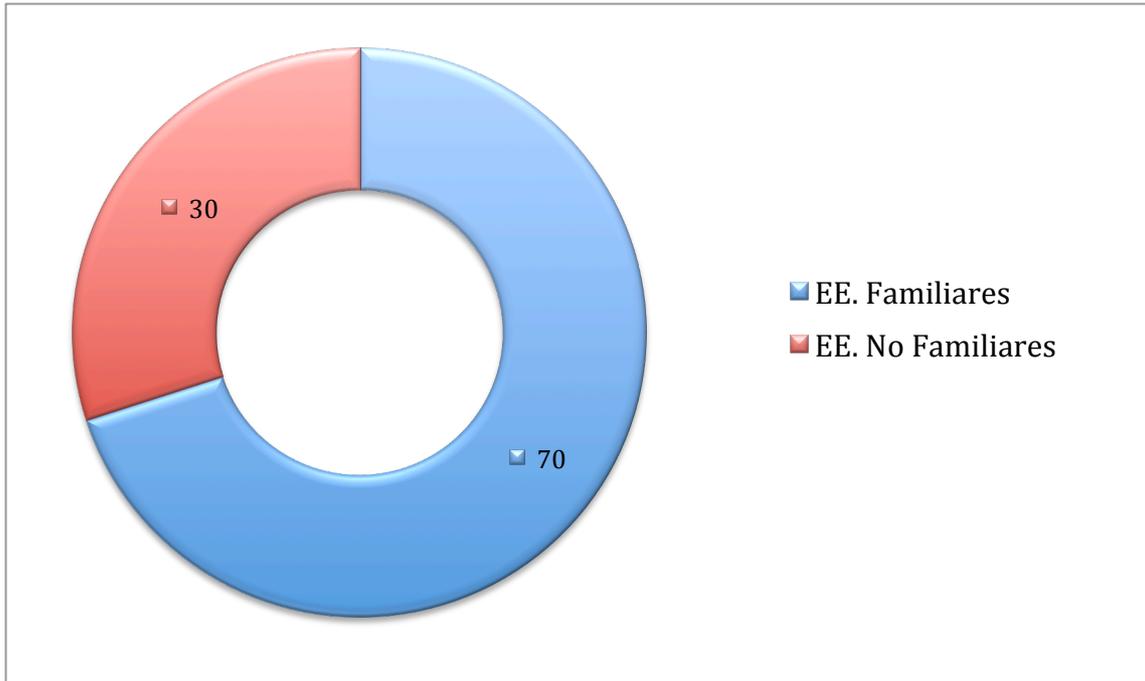


Gráfico 4. Aportación de la Empresa Familiar al producto interior bruto español. Año 2008.
Fuente : Gaceta.es, C.Porras y M.L.Nalda., “La Empresa Familiar, un motor de riqueza”,
21/05/08

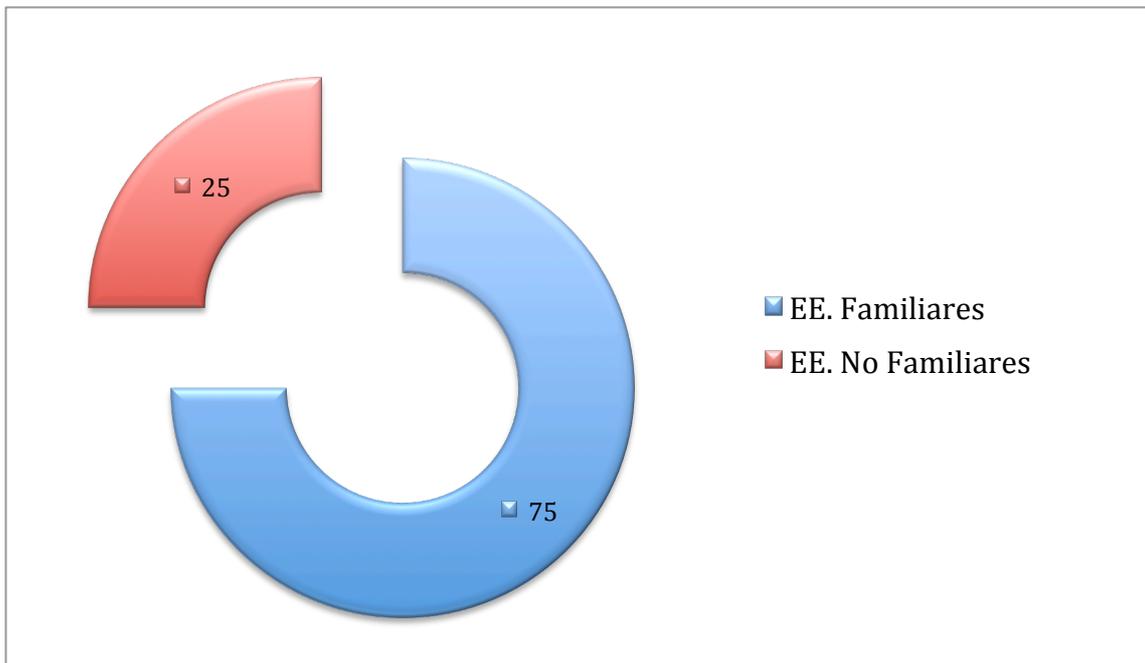


Gráfico 5. Aportación de la Empresa Familiar al empleo privado español en el 2008. Fuente :
Gaceta.es, C.Porras y M.L.Nalda., “La Empresa Familiar, un motor de riqueza”, 21/05/08

2.7 La Empresa Familiar en la Estructura Económica.

La Empresa Familiar es más frecuente en unos sectores de la economía que en otros. En las explotaciones agrícolas gozan de una presencia casi total, aunque también suelen estar muy implantadas en el sector servicios, especialmente en el comercio minorista, la restauración, el sector hotelero, los talleres de reparación, los concesionarios de automóviles, los transportes y la distribución. De entre los sectores industriales se hallan más implantadas en el de la alimentación y en aquellos de fabricación de productos para mercados específicos, fruto del talento visionario del creador de la empresa, tales como el de perfumería, el farmacéutico, el alimentario, el vitivinícola, etc.

En el caso de España hay pocas empresas familiares de gran tamaño en sectores que se caractericen por las economías de escala, como por ejemplo, la construcción naval, el caucho y el neumático, la metalurgia, el petróleo, la energía eléctrica y el vidrio.

Sin embargo, las empresas familiares tienden a permanecer y desarrollarse hasta ocupar el liderazgo en otros muchos sectores, entre los que cabe destacar:

- a. Sectores en los que la competitividad de la empresa se basa en:
 - a.1. un elevado y permanente compromiso con una postura ideológica,
 - a.2. una tradición,
 - a.3. unos activos inmovilizados que por su singularidad no pueden tener otros competidores,
 - a.4. un patrimonio histórico propiedad de la familia.
- b. Sectores en los que es importante poseer algún tipo de conocimiento, habilidad o actitud que se transmite de padres a hijos a través de la experiencia y que deben ser adquiridos a una pronta edad.
- c. Sectores que no requieren frecuentes e importantes innovaciones tecnológicas más cercanos a la producción de bienes de consumo que a la de bienes de capital, o a la producción de servicios.

- d. Sectores en los que la importancia de las marcas locales continúa siendo muy elevada a pesar de la intensa internacionalización.
- e. Sectores donde la internacionalización se desarrolla preferentemente por medio de exportaciones en lugar de hacerlo a través de inversiones directas en el extranjero.
- f. Sectores de estructura no muy concentrada.
- g. Sectores que surgen como una «extensión natural» de las actividades «domésticas».

Y en general, en sectores en los que las inversiones necesarias para mantener el liderazgo no son extraordinariamente elevadas⁴⁶.

Actualmente existen muchas empresas familiares y es de esperar que sigan abundando en el futuro, para que esto ocurra será necesario que las instituciones, tanto públicas como privadas, potencien la incorporación del emprendedor a la actividad económica del país. La Empresa Familiar surgirá cuando el emprendedor tenga por motivación socorrer las necesidades de la familia, esté apoyado por sus familiares y desee la continuidad del negocio que está fundando.

La Empresa Familiar ha sido invisible a los ojos de los economistas en el pasado debido a que se estudiaba la morfología empresarial desde otros puntos de vista, por ejemplo, en función de su dimensión, del sector al que pertenecían, de la forma de dirección,... sin hacer notar que muchas de estas empresas eran familiares, y que esta característica las dotaba de una clara ventaja frente a sus competidores.

⁴⁶ M.A. Gallo and Mari J. Estape, *La Empresa Familiar*, Documento de investigación (Barcelona: IESE, 1992).

3. La Organización de la Empresa Familiar

3.1. Dinámica interna de la Empresa Familiar

3.1.1.- Los miembros de la Empresa Familiar.

La Empresa Familiar es consecuencia de la voluntad de un emprendedor que se materializa en una actividad de carácter económico con la finalidad de que revierta en la economía familiar. Por tanto el fundador no es el único importante en este tipo de empresas al estar íntimamente relacionadas empresa y familia, por lo que la actitud y actuación de los familiares más próximos tendrá repercusiones a lo largo de la vida de la sociedad.

Es frecuente que el cónyuge apoye al fundador en los momentos iniciales, así como a lo largo de la actividad empresarial cuando surgen dificultades, ya sean económicas o personales. El papel del cónyuge, en relación a la Empresa Familiar, es especialmente importante cuando se produce el fallecimiento del propietario.

Los hijos tienen la capacidad de ampliar el núcleo familiar al casarse y además entre ellos se encuentran los posibles sucesores de la actividad familiar. La aparición de familiares políticos y descendientes tiene especial importancia en la concentración de capital de la empresa, ya que las participaciones en el capital se van disgregando a medida que se incorporan nuevos miembros, pudiendo llegar a la situación denominada consorcio de primos e incluso a la venta de acciones a terceros por la pérdida de interés de los herederos.

Por otro lado, el empleo en la Empresa Familiar es de mayor duración y calidad humana, lo que puede llevar a que algunos trabajadores establezcan relaciones de familiaridad con la directiva de la empresa, y por tanto, tengan especial influencia en la gestión al ser valorada su opinión.

3.1.1.1. El Fundador de la Empresa Familiar.

Aunque no es posible establecer una estricta tipología para catalogar a los fundadores de empresas familiares, se pueden distinguir, de forma muy simplificada, tres alternativas:

- a. Los que fundamentan su liderazgo en detentar la propiedad de la empresa en lugar de fundamentarlo en la profesionalización. Ejercen un fuerte control y poder sobre los hijos. Suelen esperar ser sucedidos por los hijos varones sin haberse ocupado de darles una formación específica y adecuada para el futuro desarrollo de la actividad empresarial.
- b. Los que tienen un don innato para la dirección. Son capaces de delegar responsabilidades, establecen sistemas de control eficaces, planifican con cautela y especial atención la sucesión, transmiten a los hijos la motivación adecuada para que se integren en la empresa asignándoles responsabilidades concretas. Este perfil de empresario es el mejor candidato para lograr la supervivencia de la organización, aunque este proceso no tiene por qué estar exento de problemas.
- c. Aquellos con un excelente conocimiento del oficio y una elevada cualificación técnica en relación con el producto o servicio que presta la empresa. Suelen ser reacios a las tareas administrativas, financieras y contables que normalmente delegan en especialistas externos. No se preocupan de las cuestiones sucesorias hasta que con el paso del tiempo no hay más remedio que afrontarlas. Sin embargo suelen reaccionar de forma muy positiva si los hijos desarrollan este tipo de actividades, sobre todo si han adquirido una formación gerencial adecuada.

El empresario propietario de una Empresa Familiar suele tener un perfil muy característico: se trata de varones de mediana edad con una situación familiar estable, a veces con formación universitaria, autodidactas en lo relativo a su negocio, creativos y emprendedores, independientes y activos por naturaleza, con un fuerte componente instintivo y a la vez un elevado sentido práctico. Tienen una especial capacidad desde el punto de vista comercial para la venta de los productos de su empresa y se sienten autosuficientes y seguros de sí mismos para sacar adelante el proyecto empresarial. Su autoconfianza se alimenta de la marcha de la empresa y de los beneficios obtenidos. Son personas inteligentes que utilizan la rapidez mental para planificar las actuaciones futuras de forma improvisada sin que los errores sean excesivos. Sin embargo, las grandes responsabilidades a las

que se enfrentan diariamente y el estrés que han soportado a lo largo de su vida profesional hacen que estas habilidades se vayan desvaneciendo paulatinamente. En algunos casos puede sobrevenir una muerte prematura o una enfermedad de cierta gravedad, sin haberse planificado adecuadamente la sucesión, lo que puede poner en peligro el futuro de la empresa.

A medida que la empresa crece en dimensión, el carácter personalista del fundador que está acostumbrado a tomar decisiones de forma individual, tanto en la empresa como en el seno de la familia, puede generar problemas al no tener un conocimiento exhaustivo de los pormenores de la administración de su propia empresa.

3.1.1.2. El cónyuge del fundador.

Al comienzo de la actividad empresarial el cónyuge del fundador no suele participar como miembro integrante de la compañía, situación que con el paso del tiempo puede cambiar. Cuando trabajan los dos cónyuges en régimen de igualdad es imprescindible que exista una comunicación fluida, respeto mutuo y plena capacidad para compartir las tareas de la empresa y la toma de decisiones. Esta situación puede enriquecer la vida conyugal, pero se debe tener especial cuidado para que la dinámica diaria de la empresa no afecte a la pareja, ni viceversa; se debe evitar una excesiva competencia entre ambos para evitar la extinción del matrimonio y el fin de la Empresa Familiar.

El cónyuge tiene un papel fundamental de apoyo en la mediación entre padres e hijos cuando surgen conflictos dentro de la empresa. La situación más grave que puede generarse respecto del cónyuge es la ruptura del matrimonio y la aparición de una segunda relación del fundador con nueva descendencia, complicando la organización si la primera pareja continua trabajando en la empresa. Cuando los hijos del primer matrimonio llegan a edad adulta para incorporarse a la empresa, la esposa del segundo matrimonio puede plantear problemas en defensa de los derechos de sus hijos. La sucesión es muy complicada en estos casos, sobre todo desde un punto de vista fiscal.

El número de mujeres empresarias es cada vez mayor, iniciando su actividad por las mismas motivaciones que los hombres, pero además con la intención de desempeñar el liderazgo al margen de un mundo laboral dominado por el hombre.

3.1.1.3. Los sucesores

Aunque tradicionalmente los hijos varones han sido los aspirantes preferentes para la sucesión, cada vez es más frecuente que las hijas lleguen a ser sucesoras de la dirección. Esto puede estar motivado por el aumento de la proporción de mujeres que estudian carreras universitarias con vocación de continuar el negocio familiar, unido a que la sociedad admite con mayor naturalidad la igualdad de oportunidades para ambos sexos a la hora de ocupar puestos de responsabilidad.

Los fundadores no suelen aceptar de buen grado las críticas sobre su modo de dirigir la empresa y no delegan con facilidad la responsabilidad del negocio en sus hijos, a los que, aun estando en edad adulta siguen tratando como adolescentes a pesar de que el deseo del fundador sea integrarles y transmitirles en herencia la propiedad de la empresa. El fundador no suele aceptar límites a su capacidad de decisión.

De otra parte, los hijos tienen necesidad de autoafirmarse y desarrollar su propia personalidad por lo que proponen acciones distintas a las que son habituales y acordes con el criterio del fundador. Aparecen con frecuencia enfrentamientos de difícil solución que pueden llevar a la marginación del hijo y a la resistencia del padre a retirarse, complicando el traspaso de competencias antes de que se produzca la sucesión. Una satisfactoria asunción de competencias por parte del heredero antes del fallecimiento del fundador facilitaría una óptima planificación de las estrategias fiscales para reducir la cuantía de los impuestos. Es deseable evitar todo tipo de situaciones conflictivas para garantizar la supervivencia de la Empresa Familiar.

La rivalidad entre hermanos puede ser también causa de mortalidad empresarial. Al integrarse en la Empresa Familiar suelen padecer una emancipación limitada, lo que genera problemas especialmente en el momento de independizarse. En el caso de existir preferencia por parte del fundador respecto a alguno de sus hijos para la sucesión los demás tomarán una actitud defensiva; de no existir preferencia, se desarrollará de forma mas o menos soterrada una competencia entre hermanos

por la dirección de la empresa, lo que complicará notablemente el proceso de sucesión.

Los nuevos miembros que se han sumado a la familia a través del matrimonio pueden optar a la herencia de la Empresa Familiar, lo que generaría conflictos con los descendientes del empresario. Con independencia de la capacidad y eficiencia de los yernos y nueras, los hijos del fundador pueden entender esto como una invasión del núcleo familiar.

3.1.1.4. Los empleados no familiares

En relación a los empleados de la Empresa Familiar que no forman parte de la familia, y que ocupan puestos de cierta responsabilidad en la gestión de la empresa, cabe destacar que les suele afectar lo relacionado con la sucesión, ya que con el cambio generacional surge la incertidumbre de su continuidad en la empresa, viéndose algunas veces desplazados por un miembro de la familia. Incluso el heredero puede considerarles prescindibles según su forma de concebir la nueva organización.

Cuando la empresa aumenta en dimensión, en especial a partir de la tercera generación, la situación de estos profesionales se vuelve mas estable aunque puedan seguir viéndose afectados por los problemas de la familia. Su experiencia suele ser muy valorada por la familia y resulta útil para suavizar el periodo de transito generacional. Cuanto más se profesionaliza la empresa mayor es la importancia de estos directivos externos a la familia.

3.1.2. Las consecuencias sobre la Empresa Familiar de los cambios generacionales

El empresario fundador de la Empresa Familiar desea que su proyecto empresarial le sobreviva lo cual da una especial importancia a este tipo de empresas desde el punto de vista de la creación de riqueza de un país, ya que la abundancia de instituciones con vocación de supervivencia sienta una sólida base para el desarrollo. Por tanto, el tránsito generacional y la sucesión son aspectos de especial importancia para su supervivencia, no solo desde el punto de vista de la Empresa Familiar si no desde el punto de vista de la economía nacional.

Se trata de un momento muy difícil del que dependen la estabilidad y el futuro del negocio. Estadísticamente, la Empresa Familiar tiene su propio ciclo de vida que no suele superar más de tres generaciones, exceptuando los casos en que la sucesión está bien planificada y se toman las decisiones acertadas.

El porcentaje de empresas que sobreviven a la generación del fundador, en el caso de las empresas no familiares es solo del 10%, mientras que en el caso de las familiares es de un 33%⁴⁷. Estos porcentajes aunque son bajos ponen de manifiesto la importancia de la sucesión como causa de supervivencia empresarial.

La Empresa Familiar es para el fundador la base del bienestar futuro de la familia, una forma de mantenerla unida y una fuente de empleo estable para sus asalariados, así como una herencia que dejar a sus descendientes. Sin embargo, para que todos estos valores se consoliden en realidades es necesario que la empresa sea transmitida a los hijos y entre estos no siempre existe la armonía deseada o la voluntad de continuar con el negocio familiar.

La Empresa Familiar suele ser creada en condiciones muy duras y, en la mayor parte de los casos, casi todo el trabajo es asumido por el propio fundador. Surge por las más diversas circunstancias: como consecuencia de la capitalización de un despido, o por el descubrimiento de una clara ventaja competitiva que le garantiza una oportunidad en el mercado,... Al establecerse por su cuenta, la familia suele prestarle todo su apoyo. Con el paso de los años, al consolidarse el negocio se hace

⁴⁷ W. Gibb Dyer, *Cultural change in family firms* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986).

necesario profesionalizar la gestión, lo que puede hacer necesario incorporar a profesionales no familiares y mejorar los procesos organizativos para poder abarcar una actividad creciente.

Cuando el empresario es consciente de que envejece y sus hijos se van haciendo mayores es el momento plantearse la etapa de paso hacia la sucesión. Esto tiene una doble consecuencia: por un lado es necesario reestructurar la organización desplazando a algunos empleados eficientes y con cargos de responsabilidad; y por otro lado, valorar el lugar que los hijos deben ocupar y sus retribuciones. Esto puede tener consecuencias sobre la actitud de los empleados, sobre todo en el caso de los que son contemporáneos del fundador. Será importante la evaluación correcta de la capacidad de los hijos para desempeñar las funciones directivas, y especialmente, el liderazgo.

Debe planificarse de forma correcta la herencia desde un punto de vista fiscal y organizativo. El propio proceso de sucesión puede hacer pasar a un segundo plano las cuestiones empresariales, y producir, por tanto, efectos negativos para la organización de la empresa, al descuidar las decisiones de la operativa del negocio. Tal vez el momento de mayor debilidad de la Empresa Familiar sea el tránsito de la primera a la segunda generación.

- En primer lugar, por el difícil proceso de integración de los hijos en la empresa y su relación con el resto de empleados;
- y, en segundo lugar, si las cuestiones fiscales relacionadas con la herencia no se han planificado de la forma adecuada, con el fallecimiento del fundador la empresa puede sufrir una seria descapitalización por el montante que se debe destinar a la Hacienda Pública, lo que puede llevar incluso a la liquidación de la empresa.

Para dos terceras partes de las empresas familiares la esperanza media de vida está entre 25 y 30 años, aproximadamente el tiempo que el empresario fundador permanece al frente de la empresa⁴⁸.

De aquí podemos concluir que es imprescindible la elección de un sucesor con la suficiente capacidad como para tomar el relevo empresarial y hacerse cargo de las responsabilidades que esto lleva consigo.

Consolidada la sucesión, el nuevo empresario deberá reenfocar la actividad de la empresa y modificar su organización si así es necesario para que se adapte mejor a sus capacidades y aspiraciones futuras.

En el caso de las empresas de segunda generación, el proceso sucesorio suele resultar algo más complejo por que suelen ser empresas estables de mediano o gran tamaño, siendo la familia más extensa y la elección debe realizarse entre primos, en vez de entre hermanos. Sin embargo, se recuerda la experiencia de la primera sucesión como parte de la cultura de la empresa pues ha permitido su supervivencia, y se tiene conocimiento de los aciertos y errores cometidos en el pasado.

El perfil estable de este tipo de organizaciones hace que la esperanza de supervivencia sea mayor que en la etapa anterior. En esta etapa se establece la copropiedad entre varias familias, siendo una de las aspiraciones preferentes que el control de la empresa permanezca en el grupo familiar. Algunos herederos pueden vender su parte a terceros ajenos a la familia, debido a que pueden llegar a formar parte de la empresa por obligación, lo que suele concretarse en una pérdida importante de motivación.

Los nuevos herederos pueden ver reducido su nivel de vida, ya que el total del capital en su día propiedad del fundador se ha disgregado en porcentajes muy inferiores entre los nuevos propietarios. La elección del sucesor se hace aun más complicada cuando a los descendientes del fundador se unen los cónyuges de los

⁴⁸ M.A. Gallo, *La Empresa Familiar*, Folio (Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997), 100.

aspirantes que pueden no compartir la cultura empresarial de la familia, y por tanto, tener opiniones e intereses completamente contrarios a los principios del fundador. La elección del líder tiende a ser más complicada y aumenta la problemática fiscal al ser mayor el número de familias implicadas y tener estas problemas y objetivos muy distintos entre sí.

A partir de la tercera generación, nos encontramos normalmente ante una Empresa Familiar grande y consolidada, pero con un capital mucho más disperso entre la gran familia a la que además de los primos ahora se unen los cuñados. El gran problema que se suele presentar en esta etapa de las empresas familiares es la falta de liderazgo, por lo que suele ser necesaria la contratación de directivos externos y asesores ajenos al grupo familiar que garanticen la supervivencia de la empresa. Es el momento en que se suele crear un Consejo de Familia y un Protocolo Familiar para regular distintos aspectos de la actuación de sus miembros respecto a la empresa y las condiciones para su incorporación: la obtención de un título universitario, la experiencia en otras empresas del sector, normas sobre como disponer del patrimonio empresarial respecto a hipotecas, la utilización de capital de la empresa para avalar prestamos, normas respecto a la transmisión de las acciones de la sociedad para garantizar la permanencia del control del grupo familiar sobre la sociedad, ...

Sólo sobreviven un tercio de las empresas en el paso de la segunda a la tercera generación, o lo que es lo mismo, sólo un 11% de las empresas familiares superan la tercera generación.

3.1.3. La supervivencia de la Empresa Familiar

El éxito en la supervivencia de la Empresa Familiar depende básicamente de la correcta toma de decisiones en lo referente a la profesionalización de sus miembros, a la correcta atribución de las responsabilidades a los más capaces, a la adecuada planificación del paso de testigo generacional, especialmente en lo referente al liderazgo, y a la correcta previsión fiscal de la herencia. La selección del personal entre profesionales externos y los miembros de la familia es otro punto importante y delicado.

En el caso de las grandes y medianas empresas suele existir un Consejo Familiar asesorado por expertos externos que puede ayudar a diseñar la estrategia del grupo familiar y a tomar las decisiones adecuadas en relación a la selección del personal y de los miembros de la familia para puestos directivos, la elaboración de un perfil idóneo para exigir a sus miembros, la planificación del proceso sucesorio, etc. La figura del Consejo Familiar también puede ser aplicada en empresas de menor dimensión, siempre que se sitúe convenientemente en su contexto y con el protagonismo apropiado.

No hay que olvidar la necesaria adaptación de la empresa a los cambios del entorno y su relación con el relevo generacional, separando los intereses familiares de los empresariales. El ciclo de vida de una Empresa Familiar transcurre en tres etapas:

- a. El inicio de la actividad por el fundador en relación a un pequeño número de productos, a la vez que desempeña una gran diversidad de labores de dirección, simultaneando las labores de director general, jefe de personal, responsable de producción, director financiero, director comercial, etc.
- b. Normalmente en el transcurso de la primera a la segunda generación la empresa ha crecido y su estructura es más compleja, lo que exige la profesionalización de la organización.
- c. La empresa está absolutamente consolidada y el capital disperso entre los miembros de un grupo familiar. Es necesaria una dirección acertada y un

fuerte liderazgo para realizar cambios substanciales en la organización que permitan la adaptación al entorno y a las nuevas necesidades de su clientela.

Para lograr la supervivencia a los cambios generacionales de la Empresa Familiar se debe establecer una dinámica de planificación de reparto de competencias, participación y liderazgo en el seno de la familia conforme al proceso de sucesión en relación a las tres etapas anteriores.

Así, el traspaso de poder generacional de una empresa de origen familiar es uno de los procesos más complicados y que más conflictos genera. Este hecho hace que muchas de ellas desaparezcan por no poder superar este proceso, y que aquellas que quieran seguir su actividad pongan en marcha un Protocolo Familiar en el que se establezcan las reglas de juego para todos los miembros de la familia en relación con la empresa.

No en todos los casos fracasa este traspaso de gerencia, ya que encontramos empresas que llegan a la segunda generación, en algunos casos con una gerencia compartida como el “equipo de hermanos” o incluso a la tercera generación, en la que se puede dar el conocido “consorcio de primos”, ya que los que participan en la misma suelen tener este parentesco familiar⁴⁹.

La gran paradoja en el campo de la Empresa Familiar radica en que mientras que existe la voluntad familiar de perpetuarse en la empresa a largo plazo, en términos de propiedad y/o control del gobierno, la realidad muestra una elevada tasa de mortalidad en este tipo de empresas. El principal problema para la supervivencia de la Empresa Familiar reside más en su desarrollo y continuidad que en su nacimiento.

Un análisis efectuado sobre las 1.000 empresas españolas de mayor dimensión en los años 1972, 1982 y 1992, hace ver que el porcentaje de empresas familiares ha

⁴⁹ John L. Ward, *Keeping the family business healthy* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986).

disminuido notablemente, pasando de ser el 40% en 1972 al 23% en 1992, después de superar el mínimo del 17% en 1989⁵⁰.

Los expertos en empresas familiares coinciden en que estos tipos de empresas muestran altos porcentajes de mortalidad y una esperanza de vida excesivamente corta. John Ward señala a través del estudio a 200 empresas familiares con más de 20 empleados y más de cinco años de vida, entre 1924 y 1984, que el promedio de vida de la Empresa Familiar, hasta que es desmembrada, vendida o liquidada es de 55 años, por tanto se refiere a las empresas que se encuentran entre la segunda y la tercera generación; también establece que una tercera parte de las empresas tienen una vida inferior a 30 años y, otro tercio, mantiene su actividad entre 30 y 60 años, y el último tercio, supera los 60 años⁵¹.

Los estudios actuales sobre Empresa Familiar relacionan gran parte de estas causas con el cambio generacional, ya que, según las pocas estadísticas disponibles, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas sólo 15 continúan activas en tercera generación⁵².

Los cambios generacionales que tienen actualmente y van a tener en los próximos años las empresas familiares españolas van a ser de enorme importancia. M.A. Gallo, en el año 1998, advierte que a mediados de la década de los ochenta, dos tercios de las empresas familiares españolas estaban viviendo su primera generación, con lo que era previsible que la mayor parte de la criba de paso a la segunda se produjera en los próximos 10 años⁵³.

Todas las empresas, tanto las familiares como las no familiares se enfrentan a su continuidad como un reto de especial importancia, tema éste que ha sido especialmente estudiado en el caso de las pequeñas y medianas empresas por Hartenian y Gudmundson⁵⁴. Desgraciadamente, los índices de mortalidad de las

⁵⁰ M.A. Gallo, Kristin Cappuyns and María José Estapé, *La continuidad de las empresas familiares* (Barcelona: Estudios y Ediciones IESE, 1996).

⁵¹ Ibid. John Ward (1986).

⁵² Ibid. W. Gibb Dyer (1986).

⁵³ M.A. Gallo (1998)

⁵⁴ L. Hartenian and D. Gudmunson, «Cultural Diversity in Small Business: Implications for Firm Performance,» *Journal of Developmental Entrepreneurship* vol. 5, no. n°3 (2000): pp. 209-219.

empresas, sin distinguir entre familiares y no familiares, son generalmente elevados como muestran los autores Hatten⁵⁵ y Allen⁵⁶.

En el caso de la Empresa Familiar, las estadísticas indican que sólo tres de cada diez empresas familiares alcanzan la segunda generación y una de esas diez la tercera generación⁵⁷.

Existen, sin embargo, trabajos que sugieren que las empresas familiares tienen una mayor capacidad para la supervivencia, como el realizado por, Littunen y Hyrsky, que tomando una muestra de 200 empresas, observan que, a los tres años de su fundación, el 92% de las empresas familiares siguen en actividad frente al 80% de las no familiares, los porcentajes se reducen a los seis años al 79% y el 72%, respectivamente. En este caso, el ratio de mortalidad de las empresas familiares con respecto a las no familiares es menor⁵⁸.

El tema de la continuidad y la supervivencia de la Empresa Familiar es el centro de atención de los estudios que se han realizado sobre la Empresa Familiar en los últimos 20 años, aunque los enfoques han sido diferentes, aportando distintas perspectivas de análisis y soluciones diversas.

Cada nivel de la investigación realiza sus propias aportaciones y presenta una serie de limitaciones. De cara a descubrir potenciales variables será importante analizar la interrelación de las variables observables, ya que esta interacción puede potenciar el desarrollo y la madurez del campo de estudio de la Empresa Familiar.

⁵⁵ Hatten, *Small Business* (Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997).

⁵⁶ Allen, *Growing/Managing Entrepreneurial Business* (Boston: Houghton-Mifflin, 1999).

⁵⁷ Kets de Vries, «The Dynamics of Family Controlled Firms : The Good and the Bad News,» *Organizational Dynamics* 21, no. 3 (1993): pp. 59-71.

⁵⁸ Littunen and Hyrsky, «The Early Entrepreneurship Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms,» *Family Business Review* (Wiley) 13, no. 1 (2000): pp. 45-54.

3.2. El gobierno en la empresa Familiar.

Desde un ámbito superior al de la Empresa Familiar el término “gobierno de la empresa” engloba un sistema de estructuras y procesos que podemos estructurar en:

- a. Dirección: aquellas actuaciones y toma de decisiones que definen la estrategia empresarial y se refieren al futuro de la organización en un horizonte de largo plazo;
- b. Control: evaluación de los resultados de la planificación estratégica y realización de los ajustes necesarios para lograr la consecución de los objetivos de la dirección
- c. Asunción de responsabilidades: información sobre los resultados a los que están legitimados para exigirlos en relación con el funcionamiento y el rendimiento de la empresa.

Neubauer y Lank establecen que la finalidad de este tipo de gobierno es asegurar el desarrollo sostenible en el largo plazo de la empresa (viabilidad económica) y asegurar la legitimidad de la empresa frente a la sociedad⁵⁹.

Demb y Neubauer definen el gobierno empresarial como el proceso por el que la empresa es consciente y responde frente a los derechos y deseos de los distintos colectivos interesados en ella: accionistas, entes financieros, personal, clientela y sociedad en términos generales⁶⁰. Esta definición aporta una especial dimensión del gobierno empresarial como protector de los intereses de terceros en varios ámbitos:

⁵⁹ Neubauer y LANK, (1999)

⁶⁰ A. Demb and F.F. Neubauer, «The Corporate Board: Confronting the Paradoxes,» (Oxford University Press) 1992.

1. de los accionistas de la empresa, incluyendo a aquellos con los que se mantiene una relación de carácter financiero para adquirir y mantener el activo de la empresa (perspectiva financiera)⁶¹,
2. aquellos con los que se mantiene una relación estratégica, y por tanto, con consecuencias de largo plazo (perspectiva estratégica) ⁶² como los empleados que acompañarán a la empresa durante largos periodos invirtiendo en habilidades y capacidades específicas, y
3. la propia sociedad (perspectiva social)⁶³ en cuyo entorno la empresa realiza su actividad estableciendo consideraciones sociales y éticas, y admitiendo una responsabilidad para con la marcha del bien común.

La protección de los beneficios, ventajas, rendimientos y deseos de terceros revela al gobierno corporativo como un intermediario en la resolución de conflictos de intereses entre las partes. La práctica habitual del estudio del tema, sin embargo, se enfoca desde la perspectiva financiera, buscando una respuesta satisfactoria y equilibrada del equipo de gobierno frente a grandes y pequeños accionistas, y entidades financieras, en busca de proteger los intereses de todos ellos.

En los últimos años y con el propósito de mejorar los sistemas del gobierno de la empresa han proliferado las recomendaciones de incorporación de consejeros independientes en los consejos de administración, la realización de auditorías, la creación de oficinas que mejoren la comunicación entre la empresa y sus interlocutores...

El denominado Informe Olivencia, sobre buenas prácticas en el gobierno empresarial, ha intentado trasladar a la empresa española recomendaciones en relación a cómo mejorar su gobierno corporativo, matizando que está especialmente dirigido a empresas que tienen gran parte de su capital cotizando libremente en los mercados bursátiles, lo que se aleja de aquellas empresas

⁶¹ Mayer (1996), Shleifer y Vishny (1997), Laporta et al. (1999).

⁶² Zingales (1998) y Rajan y Zingales (1998).

⁶³ C. Stone, *Where the Law Ends* (New York: Arper & Row, 1975).y P. Drucker, «What is business ethics?», *The Public Interest (spring)*, no. 84 (1981).

familiares que aun cotizando en Bolsa tienen un control sobre su capital suficiente como para no poner en peligro el control familiar sobre la empresa⁶⁴.

Los propietarios y directivos de la Empresa Familiar suelen estar íntimamente relacionados, cuando no son los mismos, lo que convierte en irrelevantes para estas empresas muchas de las recomendaciones que recogen los códigos de buenas prácticas.

El gobierno corporativo en la Empresa Familiar se enfrenta a los problemas derivados de la interconexión entre familia, empresa y propiedad. En una primera etapa el gobierno corporativo suele simplificarse tremendamente al confundir casi por completo la responsabilidad empresarial con la responsabilidad individual del fundador, y la estrategia con la decisión intuitiva y rápida del emprendedor; pero a medida que la Empresa Familiar madura, la organización se complica (consorcio de primos), y surgen conflictos entre la familia y la empresa que suelen manifestarse como contradicciones normativas, debido a que lo que se espera de los individuos como familiares a menudo choca con lo que se espera de ellos en términos profesionales.

Lansberg ya advierte que este tipo de contradicciones entorpecen la dirección eficiente de los recursos humanos en las empresas familiares alterando los criterios normales para contratar, evaluar y remunerar al personal, diferenciando al personal familiar de la empresa. El poder del gobierno corporativo puede perjudicar a algunos familiares y beneficiar a otros en base a criterios arbitrarios que poco tienen que ver con los empresariales. Para solucionar este tipo de situaciones, las empresas familiares han desarrollado procedimientos formales del gobierno, a través de protocolos y consejos de familia, imprescindibles cuando se adquiere una determinada dimensión⁶⁵.

La literatura especializada ha tratado con frecuencia el gobierno de la empresa relacionando las reglas propias de cualquier gobierno corporativo con la

⁶⁴ Toma su nombre del Presidente de la Comisión Especial nombrada por el Consejo de Ministros, D. Manuel Olivencia Ruiz, y cuyas conclusiones se publican en dicho informe en Madrid, 26 de febrero de 1998.

⁶⁵ Lansberg, I. (1983)

peculiaridad de la incorporación de los miembros de la familia a la empresa y con la sucesión.

3.2.1. Beneficios y costes de la forma de gobierno de la Empresa Familiar.

Desde una perspectiva financiera, la teoría de agencia reconoce explícitamente el conflicto de intereses entre los distintos colectivos implicados y recurre a la teoría de contratos para tratar de solucionarlos. Hart, justifica la necesidad de una estructura de gobierno en la empresa debido al conflicto de intereses y la incertidumbre que imposibilitan la realización de contratos completos⁶⁶.

La relación de agencia surge cuando una persona, denominada principal, encarga a otra, denominada agente, la realización de una tarea o la toma de decisiones en beneficio de la primera a cambio de una contraprestación económica y otorgándole amplia capacidad de decisión. Se requieren dos condiciones para que pueda hablarse propiamente de relación de agencia:

- a. que entre ambas partes (principal-agente) exista una divergencia de intereses y,
- b. que la información de la que respectivamente dispongan sea asimétrica, es decir, el agente dispone y conoce toda la información y el principal no.

Toda relación de agencia genera unos costes de tres tipos:

- a. Coste de Supervisión: el uso de recursos que hace el principal para asegurarse de que el agente tiene el comportamiento que más le conviene a sus intereses;
- b. Coste de Garantía: los recursos que el agente dedica para garantizar al principal que su comportamiento no se alejará del deseado; y
- c. Coste de Delegación: las divergencias que surgirán a pesar de todo entre los resultados obtenidos y los que hubiera obtenido el principal de haber tomado sus propias decisiones en vez de delegarlas.

En la gran empresa suele ser habitual la separación entre propiedad y control, por lo cual, para resolver sus problemas de agencia introducirá mecanismos internos de control y el reparto de incentivos que obliguen a los agentes a actuar en interés de los propietarios. Alternativamente, los costes de agencia pueden evitarse

⁶⁶ Hart, *Firms, Contracts, and Financial Structure* (New York: Oxford University Press, 1995)

haciendo coincidir al agente con el principal, esto es, cuando el propietario dirige su propia empresa se reducen drásticamente los costes agencia. Así, tanto Jensen y Meckling⁶⁷ como Fama y Jensen⁶⁸ afirman que cuando los propietarios participan directamente en la dirección de la empresa se reduce el coste derivado de las asimetrías de información y el riesgo moral. Para estos autores la Empresa Familiar se caracteriza por la coincidencia de propiedad y control en las mismas personas, que son quienes además trabajan en la empresa, mostrándose este tipo de empresa como el anti-paradigma en la gran empresa americana caracterizada por la separación de la propiedad y el control diagnosticado por Berle y Means⁶⁹.

A partir de este presupuesto, Jensen y Meckling consideran que la Empresa Familiar como forma de organización empresarial evita los costes de agencia, por varias razones:

- a. por la desaparición de los costes de control al coincidir intereses del principal y el agente en las mismas personas lo que evita comportamientos oportunistas;
- b. porque no es posible privar de forma deshonesta a los accionistas de sus derechos de propiedad en base a una mala asignación de los recursos empresariales, ya que los propios accionistas son los gestores de la toma de decisiones, y
- c. porque el capital está en manos de los familiares cuyas relaciones de parentesco con los agentes de decisión, también propietarios, permiten que los posibles problemas de agencia sean controlados sin separar las funciones del proceso de toma de decisiones. Lansberg señala que debido al grado de confianza entre el propietario y el gestor, basado en el vínculo familiar que los une, los costes de agencia se reducen en la Empresa Familiar⁷⁰. Tanto Daily y

⁶⁷ M. Jensen and W. Meckling, «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure,» *Journal of Financial Economics* LII, no. 2 (1976): pp.737-783.

⁶⁸ E. Fama and M. Jensen, «Separation of Ownership and Control,» *Journal of Law and Economics* (University of Chicago Press), no. 26: pp-301-325.

⁶⁹ Adolf A. Berle and Gardiner C. Means (1932)

⁷⁰ I. Lansberg, *Continuity Planning in the Family Business* (Deloitte & Touche:Curacao, 2001).

Dollinger⁷¹ como Kang⁷² mantienen que la Empresa Familiar es una de las formas de organización empresarial menos costosas desde el punto de vista de los costes de agencia.

Es evidente que en las empresas familiares de primera y segunda generación el impacto de los costes de agencia será mínimo debido a la práctica coincidencia entre “governance” y “management” en los miembros de la familia. Sin embargo, a medida que llegamos a la tercera generación y el concepto de Empresa Familiar se ajusta las definiciones de Empresa Familiar más restrictivas⁷³, es de interés plantearse el análisis de los beneficios y de los costes que aporta la familia como estructura de gobierno, cuando con el paso del tiempo, se produce una dispersión en la propiedad resultado del proceso de transmisión de las acciones o participaciones sociales de padres a hijos.

Es muy frecuente en las empresas de tercera generación que existan accionistas no activos, es decir, propietarios completamente desvinculados del negocio para los que las acciones son simplemente un activo del que obtener un beneficio. Así, el gobierno corporativo de la Empresa Familiar puede evolucionar hacia una situación intermedia donde personas ajenas a la familia ocupan puestos técnicos y directivos importantes para paliar al déficit de habilidades en el ámbito familiar o como forma de reforzar el liderazgo debido a la dispersión del capital entre el consorcio de primos.

Un caso extremo es aquel en que la familia se limita a ostentar la propiedad, controlando los votos suficientes para decidir sobre el futuro de la empresa, lo que

⁷¹ C. Dailly and M. Dollinger, "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms," *Family Business Review* (Wiley) 5, no. 2 (1992): pp.117-136.

⁷² D.L. Kang, *Family Ownership and Performance in Public Corporations: A Study of the U.S Fortune 500, 1982-1994*, Working Paper, Harvard Business School (Toronto: Academy of Management Best Papers Preceedings, 2000).

⁷³ GALLO, M.A (1997); y CUESTA, J.V. (2000).

en general será inevitable cuando la supervivencia de la empresa o la apertura a nuevos mercados exija elevadas inversiones financieras.

3.2.1.1. Beneficios del gobierno familiar.

Según Pollak, la familia como estructura de gobierno presenta ventajas en cuatro categorías⁷⁴:

- a. Incentivos. Las decisiones de los miembros directivos afectan a la riqueza de la familia, aunque la intensidad de estos incentivos dependerá del tamaño familiar, de las reglas de reparto y de las expectativas sobre la duración del vínculo familiar. La importancia de estos incentivos será inversamente proporcional al tamaño familiar y acorde a la valoración subjetiva que el directivo familiar realice sobre el bienestar de sus hijos y nietos.
- b. Supervisión. Al superponerse las relaciones económicas y personales a través de la familia, se facilita la observación mutua en el trabajo, en los patrones de consumo y en el compromiso con los intereses colectivos. Las relaciones familiares constituyen vínculos de comunicación excepcionales que ayudan a aflorar conductas ocultas, inasequibles para quienes no forman parte de esa red social. Lansberg, apunta que el solapamiento entre los principios familiares y empresariales en la Empresa Familiar benefician su impulso en los primeros años de vida⁷⁵. La dinámica de la comunicación social en el seno de la empresa es altamente orgánica ya que fluye la información directamente entre los empleados y el fundador sin prácticamente intermediarios. Las relaciones familiares de carácter informal continúan manifestándose en la empresa y sirven para fomentar el compromiso y la identificación con los objetivos del fundador.
- c. Altruismo. Actúa como un mecanismo corrector en la toma de decisiones, ya que los efectos de las decisiones propias sobre terceros son siempre tenidos en cuenta debido a que los sentimientos bajo los que se desenvuelven las

⁷⁴ R. Pollak, «A Transaction Cost Approach to Familiar and Households,» *Journal of Economic Literature*, no. 13 (1985): pp. 501-608.

⁷⁵ Ibid. Lansberg (1983)

relaciones familiares estimulan los gestos altruistas y la eficiencia de las actividades en común, sin necesidad de utilizar costosos sistemas de supervisión y organización empresarial. Habitualmente, los economistas modelizan el altruismo como un rasgo de la personalidad que establece una relación positiva entre el bienestar de un individuo con el bienestar de otros⁷⁶. Becker señala que el altruismo hace a los padres velar por el bienestar de los hijos, fomenta la consideración mutua entre los miembros familiares y motiva al miembro familiar para ser respetado y valorado según promocióne y sostenga los pactos familiares⁷⁷. Para Ward, el altruismo intensifica la lealtad en el seno familiar, traslada la identidad de la familia a la empresa, e impulsa el compromiso del líder con la viabilidad del proyecto empresarial⁷⁸.

- d. Lealtad. La cultura vigente en la sociedad imprime en el espíritu de la familia una escala de valores que se refleja en la cultura de la empresa y, por tanto, la lealtad familiar se traslada al marco de actuación dentro de la empresa introduciendo valores y referentes morales que actúan como mecanismos de control, produciendo sentimientos de orgullo y satisfacción cuando se actúa conforme a la ética familiar y sentimientos de culpabilidad cuando son violados, incluso si nadie presencia la conducta del individuo. Los valores propios de la familia contribuyen a formar un equipo de trabajo altamente confiable especialmente unido y eficiente⁷⁹.

Según Lansberg el grado de confianza propietario-gestor promovido por el vínculo familiar que los une es el responsable de la reducción de los costes de agencia en la Empresa Familiar, sobre todo en las empresas de primera y segunda generación, cuando la propiedad está concentrada en un pequeño número de familiares y la dirección de la empresa es ejercida por los propietarios junto con profesionales

⁷⁶ Theodore C. Bergstrom, "On the evolution of altruistic ethical rules for siblings," *American Economic Review* 85, no. 1 (1995): 24; y R. Chami, "What is Different About Family Businesses?," Working Paper, International Monetary Fund Institute (Washington).(2000).

⁷⁷ G. Becker, *A Treatise on the Family* (Cambridge: Harvard University Press, 1981) pp.93-112.

⁷⁸ Ward, John L. (1987); y Kang, D. (2000).

⁷⁹ P. Leach, *La Empresa Familiar* (Barcelona: Granica, 1993) y Kets de Vries and F.R. Manfred, *Leaders, Fools and Impostors* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

externos, y por tanto a los beneficios anteriores se les añadirán los propios de la contratación de directores no familiares⁸⁰, lográndose:

- a. Un punto de vista imparcial, al margen de los intereses familiares que beneficiará a todos los accionistas, además de conocimientos y capacidades que mejorarán el proceso de decisión.
- b. Apertura al exterior, rompiendo la dinámica de la familia de mantenerse encerrada en sí misma y sus experiencias pasadas, agilizando la respuesta a un entorno caracterizado por la globalización del mercado.
- c. Aumento de formalismo en la dinámica del consejo de administración.

En las empresas de tercera y sucesivas generaciones, la propiedad de la empresa suele encontrarse dispersa entre un alto número de accionistas y en la dirección aparecen profesionales externos. La empresa disfrutará de los beneficios de la contratación de directivos externos pero se reduce la intensidad de los beneficios aportados por el gobierno corporativo de la familia .

3.2.1.2 Costes del gobierno familiar

La familia también presenta limitaciones o desventajas como estructura de gobierno de la Empresa Familiar: el traspaso de conflictos de la familia a la empresa, el freno al crecimiento que debe adaptarse a los recursos de la familia, la oferta de talento y habilidades limitada a los miembros familiares, el altruismo que en la práctica imposibilita la aplicación de determinadas sanciones, problemas derivados del autocontrol, ...

El flujo de relaciones informales entre los miembros de la familia puede propiciar la cohesión y armonía e impulsar la eficiencia, sin embargo, cuando surgen conflictos en el seno familiar estos se suelen trasladar al ámbito de la empresa con lo que el parentesco se convierten en una dificultad desde el punto de vista del gobierno empresarial y en una desventaja para la producción y la comercialización.

⁸⁰ Lansberg, I. (2001)

En ocasiones, las circunstancias del mercado y las condiciones en las que se encuentra la empresa aconsejarán el crecimiento, lo que hará necesario disponer de los fondos económicos acordes.

Exceptuando el caso en que la familia disponga de grandes recursos económicos, ésta se encontrará con grandes dificultades para obtenerlos, cuando no con la imposibilidad de hacerlo; sobre todo si tiene como una de sus premisas fundamentales el mantener el control sobre la administración de la empresa. Esto puede llegar a impedir que la Empresa Familiar alcance los beneficios de las deseadas economías de escala. También, la propia dinámica tecnológica de los mercados hace necesaria la incorporación de nuevos procesos que exigen un personal altamente cualificado, lo que puede obligar a la incorporación de profesionales externos. En ocasiones, la voluntad de mantener a los miembros de la familia en algunos puestos de la empresa supone un impedimento al crecimiento y puede resultar incompatible con el mantenimiento del gobierno familiar.

Galve y Salas⁸¹, en un estudio realizado sobre un conjunto de empresas familiares españolas, señalan que la Empresa Familiar, al ser más eficiente que la no familiar, debe mantener el control de la empresa en manos de la familia y ampliar su capacidad de asumir riesgos para no renunciar a la ventaja competitiva derivada de un mayor tamaño.

El altruismo persigue el bienestar de los demás en la función de utilidad de los agentes, lo que puede ser una fuente de ventaja competitiva para las empresas familiares⁸² pero también puede conducir a problemas de riesgo moral al elegir a miembros de la empresa en función de criterios familiares, o al establecer criterios de preferencia arbitrarios que no tienen en cuenta las capacidades y perfiles del individuo para el puesto. Los hijos pueden llegar a comportarse siguiendo el modelo “free-rider”⁸³ al haber sido excesivamente incentivados por el altruismo

⁸¹ C. Galve and V. Salas (1993) ; C. Galve and V. Salas (1994) ; C. Galve and V. Salas (1996)

⁸² R. Pollak, «A Transaction Cost Approach to Familiar and Households,» *Journal of Economic Literature*, no. 13 (1985): pp. 501-608; que explica como se produce un aumento de la productividad al tener en cuenta los efectos externos que las decisiones individuales tienen sobre la familia.

⁸³ Mancur Olson, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups* (Cambridge: Harvard University Press, 1965). Donde se explica como el polizón, o free-rider, se beneficia de las prestaciones sociales suponiendo un lastre para la instituciones económicas.

paterno que limita la capacidad de valoración de los hijos. Bien podría darse el caso contrario, en que a los hijos se les exige más que al resto de miembros de la empresa de forma sistemática y sin un sistema de incentivos suficiente, llegando a afectar a su autoestima y a su rendimiento a largo plazo.

Además, si el propietario-director no está dispuesto a ceder el control, el problema del oportunismo del administrador no puede ser evitado. Schulze et al⁸⁴ consideran que estos son los problemas de agencia propios de la Empresa Familiar, asociados a la dirección del propietario.

Denis y Sarin⁸⁵, Zajac y Westphal⁸⁶ y Weisbach y Hermalin⁸⁷ son autores que forman un cuerpo que defiende la existencia de una asociación proporcional negativa entre propiedad-gerencial y proporción de miembros externos en el consejo de administración.

El modelo de Jensen y Meckling asume en primer lugar, que la coincidencia en el mismo individuo de propiedad y dirección es sustituto de los costosos mecanismos de control utilizados por otras empresas (consejo de administración, mercado de capitales, mercado de control societario, mercado de talento directivo) y en segundo lugar, que la separación de la propiedad y el control es el origen de los costes de agencia, concluyendo que el coste de reducir las asimetrías de la información y el problema de riesgo moral es menor cuando los propietarios ejercitan ambas funciones de gestión y control⁸⁸.

Sin embargo, la coincidencia de propiedad y gobierno evita la entrada de gestores externos imparciales y objetivos, y el administrador vela principalmente por los

⁸⁴ William S. Schulze, Michael H. Lubatkin, Richard N. Dino and Ann K. Bucholtz, «Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence,» *Organization Science* (HighWire Press) 12, no. 2 (2001): 99-116.

⁸⁵ David Denis and Atulya Sarin, «The Information Content of Dividend Changes: Cash Flow Signaling, Overinvestment, and Dividend Clienteles,» *Journal of Financial and Quantitative Analysis* (University of Washington), Diciembre 1994: pp.567-587.

⁸⁶ E.J. Zajac and J.D. Westphal, «The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is More not Better,» *Strategic Management Journal* (Wiley Interscience), no. 15 (1994): pp.121-142.

⁸⁷ Benjamin E. Hermalin, «Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of Management,» *American Economic Review* (Johns Hopkins University) 88 (marzo 1998): pp. 99-118.

⁸⁸ Jensen, M. y Meckling, W. (1976), pp. 305-360.

intereses de su familia, en detrimento de otro tipo de consideraciones, ya sean económicas o de intereses de terceros⁸⁹.

La premisa de mantener el control en manos del grupo familiar afecta a los beneficios que se derivan del libre acceso al mercado de trabajo, y en particular al mercado de talento directivo, así como al mercado de capitales, al introducir limitaciones a la libre transmisión de acciones y a la remuneración en función de resultados. Esto dificulta contratar sobre bases objetivas de eficiencia y valía del personal directivo, y puede tener graves consecuencias si los miembros familiares carecen de las habilidades gerenciales pertinentes para maximizar el valor de la empresa y existe ausencia de incentivos para la competencia por la promoción y la supervisión mutua⁹⁰.

Aparecerán dificultades para encontrar dentro del seno del grupo familiar los talentos y habilidades necesarios en la medida en que las transacciones y las actividades en general se hacen más complejas, aunque los esfuerzos por una adecuada formación de los hijos paliarán las deficiencias sin eliminarlas del todo. En este contexto, la familia deberá afrontar la decisión de incorporar a los profesionales que posean los atributos adecuados, abriéndose al exterior, o adecuar la actividad a los conocimientos y capacidades de los miembros familiares.

La negación de los propietarios a disminuir el control sobre la sociedad tendrá como consecuencias:

- a. Un aumento del coste de supervisión de gestión de la empresa, ya que el precio de la acción no está determinado por el mercado y no refleja una imagen fiel del valor de la empresa, dejando fuera la presión disciplinaria del mercado. Stulz formula un modelo en el que concluye que es más fácil para el propietario-directivo mantenerse en su puesto cuando posee un porcentaje

⁸⁹ M. Jensen, «The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems,» ed. Duke University, *Journal of Finance* (The American Finance Association), no. 48 (1993): pp.831-880. Señala que los fracasos en el mercado de control societario permiten a los propietarios internos beneficiar a sus intereses personales a expensas de los intereses de los propietarios externos.

⁹⁰ R. La Porta, F. López de Silanes and A Shleifer (1999)

importante de capital social, incluso a costa de resistirse a una OPA que incremente el valor de la empresa⁹¹.

- b. Afectará a los mercados de capitales y de control societario al debilitar la protección institucional que ayude a la empresa a protegerse de la selección adversa y a los futuros accionistas del problema de retención⁹², resultado del oportunismo del propietario⁹³.
- c. Comprometerá la eficiencia de los Consejos de Administración para ejercer sus funciones de supervisión y control. Holderness y Sheenan ponen en entredicho la capacidad práctica de supervisión de los propietarios-directores por parte del consejo de administración, ya que son estos los que eligen a los miembros del consejo ajenos a la familia y tienen capacidad para sustituirlos a su voluntad. Además, la evidencia constata que estos consejeros externos no son independientes, ya que suelen ser personas de confianza de la familia que pueden incluso tener una relación económica con la empresa (abogados, asesores...) y carecen de capacidad de influencia en las decisiones que involucran a miembros familiares⁹⁴.

Así pues, la coincidencia de gobierno y propiedad en el caso de las empresas de tercera generación y posteriores no será un buen sustituto de los costosos mecanismos de control externo de un gobierno de directivos no propietarios destinados a limitar los costes de agencia. Y si por el contrario, en el Consejo de Administración se encuentran expertos directivos externos, los costes propios de este tipo de empresas quedarán reducidos, puesto que los directivos externos fomentarán decisiones independientes del vínculo familiar e introducirán una visión más aperturista que puede incluso impulsar la obtención de una mayor

⁹¹ R. Stulz, «Managerial Control of Voting Rights: Financing Policies and the Market for Corporate Control,» ed. The American Finance Association, *Journal of Financial Economics* (Duke University), no. 20 (1988): pp.25-54.

⁹² El problema de retención surge cuando los propietarios utilizan sus derechos de voto o su control sobre un recurso específico de la empresa para apropiarse de los intereses de propiedad de otros propietarios

⁹³ R.G. Rajan and L. Zingales (1998).

⁹⁴ C. Holderness and D. Sheenan, «The Role of Majority Shareholders in Publicly Held Corporations,» ed. Duke University, *Journal of Financial Economics* (The American Finance Association), no. 20 (1988): 325-346.y C. Holderness and D. Sheenan, «Monitoring and Owner: The Case of Turner Broadcasting,» ed. Duke University, *Journal of Financial Economics* (The American Financial Association), no. 30: 325-246.

dimensión empresarial. La introducción en el Consejo de Administración de expertos ajenos a la familia reducirá el coste de oportunidad derivado de la oferta limitada de talento y habilidades dentro del seno familiar, los costes correspondientes al trasvase de conflictos de la familia a la empresa, al altruismo y al crecimiento.

Jensen y Meckling justifican la separación de la propiedad y control como fuente principal de los costes de agencia partiendo de varios presupuestos⁹⁵:

- a. los derechos de voto reflejan fielmente la participación en el riesgo económico;
- b. en caso de conflicto ente los propietarios se reducen los costes de agencia debido a la liquidez de los mercados que permitiría la venta de acciones;
- c. la racionalidad de los propietarios hace que estén principalmente motivados por incentivos económicos, con lo que la propiedad alinea los intereses de los distintos propietarios y les lleva a formular reglas y políticas que minimizan el coste de resolución de disputas.

Los propios autores, reconocen que pueden surgir importantes costes cuando se infringen estos supuestos, denominados por Carmen Galve “costes de autocontrol”⁹⁶. Los consejeros-propietarios pueden beneficiar sus propios intereses en detrimento de terceros debido a la ineficacia del mercado de control societario cuyo problema se agrava si la propiedad es familiar, ya que los derechos de propiedad y la autoridad formal se combinan con el estatus familiar lo que puede desembocar en el atrincheramiento de los ejecutivos y del consejo⁹⁷.

Por otro lado, aumenta la amenaza de retención por la inexistencia de un mercado líquido para las acciones de la empresa y la imposibilidad del accionista de ejercer el derecho de propiedad. La premisa de comportamiento racional del propietario queda invalidada cuando se incluyen preferencias no económicas en la función de

⁹⁵ M. Jensen and W. Meckling, (1976): pp.737-783.

⁹⁶ C. Galve (.2002)

⁹⁷ Jensen (1993)

utilidad del gestor-propietario que pueden no coincidir con las preferencias económicas de otros propietarios⁹⁸.

Si la propiedad, y por tanto el poder, no está distribuida de forma equitativa en la empresa, el propietario principal puede preocuparse únicamente de su propio beneficio y tener un comportamiento oportunista contrario al interés común que perjudique a los accionistas minoritarios.

Las empresas de tercera o posterior generación, donde las acciones se reparten entre socios activos y pasivos, son el caso donde mayor importancia tienen los costes de supervisión derivados del autocontrol y posible altruismo, y los accionistas, que tienen comprometida su riqueza en la empresa, tendrán incentivos económicos para adoptar una estructura de gobierno que tienda a separar la propiedad formal del gobierno de la empresa bajo norma de obligado cumplimiento para la elección y actuación de los miembros del consejo de administración.

⁹⁸G. Becker, «A Theory Allocation of Time,» *Economic Journal* (Wiley), septiembre 1965: 493-517; y. G. Becker (1981).

3.3. Órganos de gobierno como solución a los problemas de la Empresa Familiar

Para asegurar la continuidad de la Empresa Familiar, y por tanto su viabilidad económica, el propietario debe planificar y organizar las relaciones entre la familia y la empresa así como los órganos de gobierno que han de dirigir estas relaciones. Los procedimientos formales de gobierno se hacen cada vez más necesarios a medida que la empresa va adquiriendo dimensión y se va fragmentando la propiedad con el caso de sucesivas generaciones, hasta llegar al «consorcio de primos» donde ninguno de los propietarios tiene capacidad para imponer su voluntad sobre los demás apoyándose exclusivamente en sus derechos de propiedad.

3.3.1. El Protocolo Familiar

En el marco jurídico español encontramos referencias al Protocolo Familiar en el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero⁹⁹, en el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. Dicho Real Decreto se dicta en ejecución del mandato contenido en la disposición final segunda, apartado 3, de la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa¹⁰⁰, en la que se dispone: “reglamentariamente se establecerán las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al registro mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción”.

En el artículo 2 se define el Protocolo Familiar como *“aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”*.

⁹⁹ BOE, «Real Decreto 171/2007 de 9 de febrero por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares,» febrero 2007.

¹⁰⁰ Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa

Los acuerdos entre miembros de una familia sobre su manera de hacer negocios es tan antigua como la misma existencia de la Empresa Familiar. Por eso, si por Protocolo Familiar se entiende este tipo de acuerdos, no tiene mucho sentido afirmar que los protocolos en las empresas familiares son una práctica de reciente aplicación.

Sin embargo, si el protocolo se entiende como un acuerdo que persiga la unidad familiar en torno a un proyecto empresarial común a varias generaciones, en este caso sí que se puede afirmar que el Protocolo Familiar fue presentado por primera vez en España, y muy probablemente en Europa, en el IESE en 1990, así como también que la influencia del Instituto de Empresa Familiar ha sido definitiva en la extraordinaria difusión que su aplicación ha tenido en España.

El Protocolo Familiares es un instrumento formal para el buen gobierno de la Empresa Familiar, y se define como *“un acuerdo marco, firmado entre familiares y socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa con el objeto de garantizar la viabilidad y continuidad de la empresa en manos de la familia propietaria”*¹⁰¹.

Para M. A. Gallo, el Protocolo Familiar debe ser un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido, cuya finalidad última es conseguir la unidad y el compromiso. El contenido de sus capítulos ha de ser el medio para que los miembros de la familia confíen y amen su Empresa Familiar¹⁰².

El Protocolo Familiar no tiene un formato de contenido único que pueda aplicarse indistintamente a cualquier tipo de empresa, debe adaptarse a las peculiares características de cada una: la generación en la que se encuentre la empresa, la propia situación familiar, la actitud de los miembros familiares ante la empresa, los objetivos económicos y no económicos a alcanzar...

¹⁰¹ A.J. Sánchez-Crespo Casanova and M. Sanches y Sánchez, *La Empresa Familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad* (Bilbao: Deusto, 2002).

¹⁰² M.A. Gallo and S. Tomaselli, *Protocolo Familiar: sus resultados* (Bilbao: Fundación Rafael Escola, 2006).

Algunos de los puntos que suelen incluirse en un Protocolo Familiar son los que se exponen a continuación.

- a. El principio de separación de familia y empresa, que se traduce en la práctica en:
 - a.1. primero, distinguir claramente los roles de propietario, trabajador y familiar;
 - a.2. segundo, la política de retribución de los miembros de la familia, que debe fijarse en función de lo que marque el mercado de trabajo;
 - a.3. y tercero, la política de reparto de beneficios, que deberá responder a las necesidades de la empresa y no a las necesidades de la familia.
- b. La gestión profesionalizada de la empresa: reglas y principios que deben guiar la dirección de los recursos humanos con relación a la contratación, evaluación y remuneración a los miembros familiares que trabajan en la misma. La condición de familiar no debe suponer ni una ventaja ni un inconveniente para ocupar un puesto de trabajo. Por tanto, si hay un puesto vacante y un familiar tiene la capacitación suficiente, y quiere ocuparlo, podrá hacerlo. Si no es así, habrá que buscar a la persona que cumpla el perfil demandado fuera del seno familiar,
- c. El régimen de transmisión de las acciones o participaciones de la empresa, para garantizar la continuidad de la propiedad de la empresa en manos de la familia, asegurando la continuidad en la línea sucesoria descendente del fundador de la compañía.
- d. La sucesión en la gestión y en la propiedad, donde se fija el momento en que deberá hacerse el traspaso de una generación a la siguiente, o las condiciones que habrán de darse para que se produzca tal cambio. También suelen fijarse las normas de ingreso y salida de los miembros de la familia, tanto en la propiedad como en la gestión de la compañía.

- e. El gobierno de la familia empresaria, suele hacerse a través de un Consejo de Familia, fijándose en el protocolo su organización, composición, competencias y normas de funcionamiento.
- f. El gobierno de la Empresa Familiar: la implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno. Se regulan las condiciones de funcionamiento de la Junta General y del Consejo de Administración. Al margen del establecimiento de quórum reforzados para la adopción de determinados acuerdos relevantes, suelen establecerse ciertas prevenciones para el caso de que se pretenda enajenar activos de importancia, como la participación en una empresa o un inmueble, siendo frecuente la aprobación previa por la Junta General.
- g. La estructura de la empresa. Suele establecerse de qué manera se quiere optimizar esa estructura y las operaciones a realizar para conseguirlo.
- h. Normas de acceso a la propiedad. La adquisición de la condición de socio suele condicionarse a que el interesado haya firmado previamente capitulaciones matrimoniales estableciendo como régimen económico de su matrimonio el de separación de bienes, y a la previa aceptación del Protocolo Familiar.
- i. Normas de revisión del propio protocolo. Puesto que se trata de un documento vivo que hay que tener siempre presente para adecuarlo a los cambios que vayan produciéndose en el seno de la familia o de la empresa.

Suele recomendarse para la resolución de los conflictos que puedan surgir que se recurra al arbitraje en lugar de a un tribunal de justicia, ya que es más rápido y discreto que un tribunal.

El momento más adecuado para la elaboración del protocolo es aquél en que no existan problemas familiares y la situación económica de la empresa no sea conflictiva.

En las empresas familiares españolas sigue habiendo poca cultura de firma de protocolos, y los que existen son, en su gran mayoría, de fecha reciente. Por tal motivo, a día de hoy, no hay experiencia ni datos suficientes que nos permitan

sacar conclusiones sobre los resultados obtenidos por las empresas familiares que cuentan con uno. Habrá que dejar un plazo suficiente para ver como han funcionado y sacar conclusiones respecto a su bondad. Sin embargo, a pesar de todo, no existe otro método mejor que el Protocolo Familiar, concebido como proceso de comunicación intrafamiliar que suele terminar con la firma de un documento para ayudar a las familias empresarias a realizar el cambio generacional en su empresa.

Son varias las razones que aconsejan elaborar un Protocolo Familiar:

- a. Clarifica y delimita los ámbitos de actuación de la familia y la empresa, evitando interferencias entre ambas.
- b. Objetiva y despersionaliza determinadas cuestiones como por ejemplo, la retribución a familiares que trabajan en la empresa o la necesidad de otorgar capitulaciones matrimoniales estableciendo como régimen económico matrimonial el de separación de bienes.
- c. Resuelve “a priori” determinados problemas, aquellos que han sido previsibles, señalando la solución de los mismos cuando se plateen,
- d. Motiva que la familia empiece un proceso de comunicación que deberá mantener en el futuro acerca de las relaciones familia-empresa.

Lansberg y Valera insisten en que el Protocolo Familiar será inútil cuando las reglas que recoge el mismo no puedan ser realmente implementadas; también señalan que la aplicabilidad real de estas normas aumenta si el protocolo ha sido resultado de un diálogo y un proceso de negociación entre los individuos que participan en el sistema empresa-familia con intereses comunes y otros contrapuestos generando un conflicto estructural que el protocolo trata de resolver¹⁰³.

Para que el Protocolo Familiar, como acuerdo marco, despliegue toda su eficacia, Sánchez-Crespo y Marcelino señalan que es necesario que sea desarrollado en

¹⁰³ I. Langsber and F. Valera, *Estructuras de Gobierno en la Empresa Familiar tras Diez Años de Experiencia*, documento nº 114 (Instituto de la Empresa Familiar, 2001).

otros documentos que regulen aspectos parciales del protocolo (capitulaciones matrimoniales, testamento del empresario y sus hijos, y estatutos sociales), lo que junto a los órganos de gobierno, Consejo de Familia y consejo de administración, constituirá la estructura que dará fuerza y consistencia al futuro de la Empresa Familiar¹⁰⁴.

3.3.2. La Junta o Asamblea Familiar

La Junta o Asamblea Familiar es un órgano de gobierno representativo de la familia, únicamente de carácter informativo y no decisorio, que agrupa a todos los miembros de la familia a partir de una cierta edad, trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios. Sus funciones más importantes son: elegir a los miembros del Consejo Familiar y constituir el foro en que se definan los principios, valores y objetivos de la familia en relación con la empresa, permitiendo discutir relajadamente los distintos puntos de vista y detectar aquellas cuestiones familiares que puedan afectar a la empresa.

Señalan Neubauer y Lank que puede resultar muy difícil paliar los conflictos internos sin una Asamblea Familiar activa, ya que los propietarios familiares que no participan en la dirección de la empresa pueden llegar a ser muy exigentes con relación al reparto de beneficios, lo que en algunos casos puede desencadenar en la decisión de sacar a Bolsa a la empresa con el correspondiente riesgo de pérdida de control familiar¹⁰⁵.

Resulta casi obligatoria en la etapa de «consorcio de primos», a modo de centro de discusión, para evitar los conflictos que surgen entre accionistas activos y pasivos, ya que con el paso de las generaciones resulta prácticamente inevitable que haya proporcionalmente menos miembros de la familia desempeñando funciones activas en la dirección cotidiana de la empresa, lo que dificulta la tarea de mantener la cohesión y un interés centrado en la familia y su empresa.

¹⁰⁴ A.J. Sánchez-Crespo Casanova y M. Sánchez y Sánchez (2002).

¹⁰⁵ NEUBAUER, F. y LANK, A. (1999): La Empresa Familiar. Como dirigirla para que Perdure, Deusto.

3.3.3. El Consejo de Familia

El Consejo de Familia es el órgano de gobierno de carácter decisorio encargado de tomar las decisiones de la familia empresaria, regular el funcionamiento de la misma, así como su relación con la empresa, plantear la problemática presente y los proyectos de futuro de la familia empresaria.

Su estructura y funciones suelen variar mucho dependiendo de las características de la empresa, aunque en general, los miembros del consejo son elegidos por la Asamblea Familiar y tienen diversas funciones:

1. posicionarse como valedor del Protocolo Familiar, encargándose de su gestión y negociación, así como de sus actualizaciones o reformas;
2. elección del Consejo de Administración, proponiendo y debatiendo los nombres de los candidatos;
3. supervisión de la sucesión, dirigiendo e impulsando el proceso sucesorio;
4. conexión entre la familia y la empresa, sirviendo de principal medio de comunicación entre la familia y el Consejo de Administración de la empresa;
5. defensa del accionariado familiar pasivo, vigilando los derechos de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, sean o no propietarios de la misma;
6. ser catalizador para la resolución de conflictos familiares.

Lansberg y Valera recomiendan que los miembros del consejo sean elegidos en función de su capacidad para llevar a cabo las funciones encomendadas y que el número de miembros esté comprendido entre 7 y 9 con el objeto de que el Consejo sea a la vez creativo y operativo¹⁰⁶. Por el contrario, Sánchez-Crespo y Marcelino, apuntan que en la composición del Consejo deberían estar todas las ramas y generaciones familiares, así como los socios activos y pasivos de la empresa.

Tampoco existe un criterio único sobre sí tendrían que coincidir o no los miembros del Consejo de Familia y del consejo de administración. Neubauer y Lank abogan

¹⁰⁶ I. Langsber y F. Valera (2001).

para garantizar la independencia del Consejo Familiar y con el fin de evitar conflictos consideran que ningún miembro que pertenezca al consejo o que ocupe la gerencia debería ser miembro del Consejo de Familia¹⁰⁷. En oposición, Lansberg y Valera apuntan la necesidad de un punto de encuentro entre el Consejo de Familia y la administración, señalando la necesidad de tener uno o dos miembros comunes como máximo, o bien, tener reuniones conjuntas del Consejo de Administración y el de Familia para tratar temáticas de la zona gris, donde haya que vincular los dos esquemas para que rueden en una dirección acordada.

Llega un punto en que el sistema familiar y el de la empresa pueden no compatibilizarse. Cosas que son de uno y otro ámbito llevan a una zona gris en la que no se distingue claramente qué aspectos corresponden a la familia y cuales a la empresa. Las empresas exitosas se distinguen de las que fracasaron allí, en la capacidad de gestión de la zona gris. Los que no saben gestionarla de forma adecuada y confunden los ámbitos de la empresa y la familia terminan fracasando, desapareciendo o cambiando de manos.

Existen, aunque de forma menos habitual, otras instituciones familiares entre las que cabe resaltar:

1. El Comité Familiar de Formación, para impulsar la formación a los miembros familiares brindándoles oportunidades. Puede entenderse como un caso particular de esta institución el Consejo Junior, órgano de gobierno familiar conformado por los miembros de segunda y tercera generación, motivados a trabajar por la continuidad de la Empresa Familiar y cuyo objetivo es planear y llevar a cabo la formación y preparación de los futuros líderes de la Empresa Familiar.
2. El Comité de Nombramientos, que propone los candidatos al consejo o a la dirección de la empresa y en este sentido estaría íntimamente relacionado con el Consejo de Familia.

¹⁰⁷ F. Neubauer, La Empresa Familiar:¿cómo dirigirla para que perdure? (Bilbao: Deusto, 1999).

3. El Comité de Empleo, encargado de establecer los criterios y las condiciones de acceso, evaluación, remuneración y progreso en la empresa de los miembros de la familia;

4. La Oficina Familiar, que actúa como una oficina de servicio al accionista familiar, gestionando el patrimonio líquido de la familia disponible y coordinar los temas como seguros colectivos, temas de seguridad, ... ; y

5. La Fundación Familiar, cuyo objetivo principal es contribuir con determinados servicios a la comunidad, aunque en España, no son muy utilizadas por las empresas familiares, señalando Lansberg y Valera que hay muchas empresas familiares que dedican parte de sus recursos a contribuciones a la comunidad, pero sin embargo, no realizan estas contribuciones a través de una institución creada específicamente para ello. Estos autores apuntan que repercutiría positivamente en la propia Empresa Familiar el hecho de crear fundaciones porque éstas permiten que la familia se concentre y funcione mejor como familia, lo que acaba repercutiendo en el bien de la empresa.

Las instituciones familiares ofrecen medios para el diálogo, incrementan la relación de los miembros de la familia y propician la cohesión, estableciendo procesos para lograr el acuerdo entre sus miembros. Logran que se exprese de forma clara la postura familiar, sus expectativas y valores esenciales en forma de declaraciones aprobadas por la Asamblea Familiar.

Con el fin de evitar conflictos innecesarios y facilitar el gobierno y el funcionamiento de la empresa, los valores y las normas de la familia empresaria actúan como medio de orientación respecto a los problemas habituales y propios de la Empresa Familiar.

La junta general de accionistas y el Consejo de Administración son órganos de gobiernos que existen en otro tipo de empresas no familiares, sin embargo tienen sus peculiaridades dentro de este colectivo.

3.3.4. La Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el órgano con máximo poder en la empresa y es absolutamente soberana en sus decisiones. Esta formada por todos los accionistas y tiene, entre otras, la facultad de aprobar los estatutos por los que se va a regir la empresa, definir sus objetivos básicos y fundamentales, nombrar al Consejo de Administración y determinar sus facultades, aprobar las cuentas de cada ejercicio así como los presupuestos del siguiente, aprobar las ampliaciones o reducciones de capital, aprobar los repartos de dividendos y censurar la gestión social; es la encargada de la modificación de los estatutos sociales, la transformación, fusión o escisión de la sociedad y, por último, la disolución de la empresa.

Los estatutos sociales son inscritos en el Registro Mercantil y posteriormente publicados en el Boletín Oficial del Estado, lo que permite exigir el cumplimiento a terceros del conjunto de normas que lo conforman y que regulan los aspectos esenciales de la organización y el funcionamiento de la empresa.

Las empresas familiares de primera generación suelen carecer de este organismo de gobierno, puesto que por lo general el fundador es el único accionista. En la segunda suelen ser los hermanos, aunque es habitual que no se reúna formalmente y que haya una delegación expresa o tácita de los accionistas pasivos a favor de los activos. Es en las empresas familiares de tercera generación o generaciones posteriores donde este órgano adquiere mayor relevancia, puesto que el número de accionistas es ya mayor, los hay con participaciones muy diversas, la mayoría de ellos son accionistas pasivos, y provienen de núcleos familiares distintos con educación y valores diferentes.

En estos casos es muy importante que cada accionista sea muy consciente de su papel, de qué puede esperar y exigir de la empresa y qué no, de qué espera la empresa de él o ella y de cuales son las necesidades de la empresa en un determinado momento para intentar hacerlas compatibles con las propias. Cada accionista familiar debería conocer la empresa, su historia, su presente y los planes y estrategias de futuro y ser capaz de participar adecuadamente, conjugando sus intereses personales con los de la familia como grupo y con los de la empresa como

entidad. Para ello es fundamental la formación e información de los accionistas, es decir, de los miembros de la junta general de accionistas

Si se quiere garantizar la continuidad y el control de la Empresa Familiar en manos del grupo familiar se pueden desarrollar unos estatutos sociales acordes a los acuerdos contenidos en el Protocolo Familiar lo que permitirá exigir su cumplimiento también frente a terceros.

La Ley exige un contenido mínimo a los estatutos sociales que se refiere a la denominación de la sociedad, su domicilio, descripción del capital social, las actividades que supondrán el objeto social de la compañía, la fecha del cierre del ejercicio y la forma en que se organizará la administración. Este contenido se puede completar mediante acuerdos, siempre que éstos no sean contrarios a la legislación vigente que incluyan cláusulas que recojan alguno de los pactos establecidos en el Protocolo Familiar, como por ejemplo:

- a. el control de acceso al órgano de administración, cuyo objetivo es establecer el perfil exigible a las personas que aspiran a los puestos de dirección de la empresa o a los puestos del Consejo de Administración de la misma: formación, experiencia profesional, porcentaje de acciones, antigüedad...,
- b. el reforzamiento de quórum en la junta general y en el consejo de administración, para lograr un mayor consenso en la adopción de determinados acuerdos como la ampliación y reducción del capital social y disolución de la sociedad, y de garantizar una mayor protección al socio minoritario puesto que su voto se hará necesario en muchas ocasiones,
- c. política accionarial: las restricciones a la transmisión de acciones y participaciones sociales y la posibilidad de emitir acciones sin voto, cuyo valor nominal no puede exceder de la mitad del capital social desembolsado. Estas acciones no otorgan derecho de voto en las juntas a sus titulares, pero si el derecho a los dividendos mínimos establecidos en los estatutos y otros beneficios específicamente acordados.

3.3.5. El Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el órgano ejecutivo que representa la organización de la sociedad, encargándose de la gestión y administración de la empresa. tiene el objetivo de hacer máximo el valor de la compañía respetando los intereses de los clientes, proveedores y trabajadores, y entre cuyas funciones, en el contexto de la Empresa Familiar, se encuentran las siguientes:

- a. Asumir la posición de liderazgo en caso de desviaciones entre el desarrollo operativo y las expectativas de la propiedad, fomentar la comunicación y asegurar la resolución exitosa del conflicto.
- b. Asegurar la sucesión de la alta dirección.
- c. Participar en la elaboración de la política y estrategia de la empresa y en la supervisión de su puesta en práctica. Por si mismo debe ser capaz de entender la realidad empresarial, establecer los objetivos estratégicos y financieros a largo plazo, evaluar los riesgos y dar el apoyo necesario a la gestión en la adaptación estratégica de la Empresa Familiar.
- d. Velar por el futuro de la sociedad identificando los posibles riesgos futuros y velando por la superación de los presentes.
- e. Controlar la Dirección, vigilando la gestión y la evaluación de los directivos.
- f. Sentar las bases de la comunicación institucional puesto que es el responsable de la información que demandan todos los grupos de interés o “*stakeholders*” de la empresa, estableciendo políticas de información y comunicación con el accionariado, los mercados y la opinión pública¹⁰⁸.
- g. Desde un punto de vista estratégico, procurar que la propiedad y la dirección compartan la misma visión estratégica, por esta razón debe conocer las aspiraciones de la familia en relación al negocio, así como la ventaja competitiva de la empresa y su potencial.

¹⁰⁸ Edward Freeman R., *Strategic Management: A stakeholder approach* (Boston: Pitman, 1984).

Distintos analistas de la Empresa Familiar recomiendan en relación a la composición y estructura del Consejo que, para que pueda ser creativo y operativo, debe estar compuesto por un número de miembros comprendido entre 6 y 9, y que el ingreso en el Consejo por los aspirantes debe ser logrado: por su habilidad y competencia en la gestión con independencia de que sean familiares o no, por la lealtad hacia los accionistas y demás grupos de interés, por sus conocimientos sobre la empresa y sus valores, por su conocimiento de la política familiar, y por la ausencia de conflictos de intereses con la empresa. La duración del cargo de consejero no debería ser vitalicia en ningún caso.

En general, se recomienda la incorporación de profesionales externos al Consejo de Administración debido a los distintos beneficios que esto aporta a la empresa (acceso a experiencias y conocimientos, la opinión abierta y honrada de personas que no tienen intereses familiares), así Cadbury señala que el valor de los consejeros externos que no participan en la dirección descansa en su objetividad, su independencia en los juicios y su experiencia y, por otro lado, destaca que la efectividad de los consejeros externos requiere que estén bien informados por parte de los ejecutivos y del resto de miembros del Consejo¹⁰⁹.

En el ámbito de la Empresa Familiar española es cada vez más frecuente encontrar Consejos de Administración profesionales, cohesionados, diversificados y que sirven de nexo estratégico entre la propiedad y la gestión. No obstante, hay todavía ciertas reticencias, tal vez porque que existe una barrera psicológica a reconocer la necesidad de incorporación de consejeros ajenos a la familia y por tanto independientes pero con experiencia y habilidades novedosas.

Por lo general, la necesidad de profesionalización surge en épocas de crisis, o cuando se requiere un cambio brusco para la viabilidad económica de la Empresa Familiar.

¹⁰⁹ A. Cadbury, «Gobierno de la Empresa Familiar,» in *VII Encuentro Empresarial sobre Política Económica y Empresa Familiar* (Madrid: Instituto de la Empresa Familiar, 2001), 28-45.

Un Consejo de Administración que funcione de manera profesional debe adquirir y operar con las siguientes habilidades estratégicas para hacer frente a la renovación estratégica de la Empresa Familiar en caso de necesidad:

- a. Adaptación al entorno: debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios constantes del entorno empresarial en el que opera el negocio familiar. Será fundamental, para un buen gobierno de la Empresa Familiar, la integridad de los miembros del consejo y su sentido de Responsabilidad Social. El consejo debe evitar la “falta de visión” que podría producir el alejamiento de la visión familiar del entorno por su tendencia a mirar hacia dentro, garantizando un equilibrio con la legislación vigente y las oportunidades que surgen en el medio en que la empresa desarrolla sus actividades.
- b. Capital humano y social: Para un buen gobierno de la Empresa Familiar es fundamental la integridad de los miembros del consejo y su sentido de Responsabilidad Social. Debe estar compuesto por capital humano capaz de relacionar todas las áreas de la empresa y la familia, actuando como “tutor” de la unidad familiar y como gestora. Si el consejo no es capaz de analizar la situación empresarial en su totalidad, deberá buscar los medios humanos y sociales para lograr el “talento” que requiere su estructura interna.
- c. Capacidad para crear valor y emprender nuevos negocios: La capacidad de emprender tiende a desaparecer cuando la empresa se encuentra en una etapa de madurez, y las nuevas generaciones dirigen la empresa heredada bajo las mismas tradiciones y métodos de antaño. Las empresas familiares que están encerradas en si mismas son las que más se beneficiarán de un Consejo de Administración que impulse el factor emprendedor, para identificar oportunidades de negocio y de desarrollo sostenible.
- d. Ratio entre consejeros familiares y externos independientes: En caso de una elevada carencia de ciertos talentos fundamentales en el Consejo de Administración es recomendable adquirir esas capacidades y habilidades incorporando nuevos consejeros externos e independientes, lo que puede ser el primer paso hacia la construcción de un consejo profesional que cumpla con funciones de carácter estratégico. Dependiendo de la complejidad de la

Economía Simbiótica – El caso de la empresa familiar

Empresa Familiar, un ratio generalmente aceptado es de una presencia de externos independientes igual o superior al 50% de los miembros del Consejo.

Bibliografía

A. Cadbury, «Gobierno de la Empresa Familiar,» in *VII Encuentro Empresarial sobre Política Económica y Empresa Familiar* (Madrid: Instituto de la Empresa Familiar, 2001), 28-45.

A. Colli, *The History of Family Bussiness 1850-2000* (Cambridge: University Press, 2003).

A. Demb and F.F. Neubauer, «The Corporate Board: Confronting the Paradoxes,» (Oxford University Press) 1992.

A. Gallo and Sveen, «Internationalizing the Family Bussiness: Facilitating and restraining factors,» *Family Bussiness Review* (Wiley) 4, no. 2 (1991): 181-190.

A.J. Sánchez-Crespo Casanova and M. Sánches y Sánchez, *La Empresa Familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad* (Bilbao: Deusto, 2002).

A.L. Casrud, «Meanderings of a resurrected psychological, or lessons learned in creating a familiy bussiness program,» *Entrepreneurship: Theory and Practice* 19, no. 1 (1991).

Adolf A. Berle and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property* (new York: Brazce & World, 1932).

Allen, *Growing/Managing Entrepreneurial Business* (Boston: Houghton-Mifflin, 1999).

Astrachan J., Klein S. y Smyrnios K. (2002): “The F-PEC Scale of Family Influence: A
J. Astrachan, S. Klein and K. Smyrnios, «The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem,» *Family Bussiness Review* (Wiley) 15, no. 1 (2002): pp. 45-58.

Benjamin E. Hermalin, «Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of Management,» *American Economic Review* (Johns Hopkins University) 88 (marzo 1998): pp. 99-118.

BOE, «Real Decreto 1515/2007 de 16 de Noviembre»

BOE, Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

BOE, R.D. 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Registro Mercantil. (art. 203).

BOE, R.D. Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

BOE, *Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo*, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto de Sociedades.

C. Dailly and M. Dollinger, "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms," *Family Business Review* (Wiley) 5, no. 2 (1992): pp.117-136.

C. Holderness and D. Sheenan, «The Role of Majority Shareholders in Publicly Held Corporations,» ed. Duke University, *Journal of Financial Economics* (The American Finance Association), no. 20 (1988): 325-346.y C. Holderness and D. Sheenan, «Monitoring and Owner: The Case of Turner Broadcasting,» ed. Duke University, *Journal of Financial Economics* (The American Financial Association), no. 30: 325-246.

C. Stone, *Where the Law Ends* (New York: Arper & Row, 1975).y P. Drucker, «What is business ethics?,» *The Public Interest (spring)*, no. 84 (1981).

Carmen Galve Górriz, «Propiedad y gobierno: la Empresa Familiar,» *Ekonomiaz* (Departamento de Economía y Administración Pública) 50, no. 2 (Feb. 2002): 158-181.

D.L. Kang, *Family Ownership and Performance in Public Corporations: A Study of the U.S Fortune 500, 1982-1994*, Working Paper, Harvard Business School (Toronto: Academy of Management Best Papers Preceedings, 2000).

David Denis and Atulya Sarin, «The Information Content of Dividend Changes: Cash Flow Signaling, Overinvestment, and Dividend Clienteles,» *Journal of Financial and Quantitative Analysis* (University of Washington), Diciembre 1994: pp.567-587.

E. Fama and M. Jensen, «Separation of Ownership and Control,» *Journal of Law and Economics* (University of Chicago Press), no. 26: pp-301-325.

E.J. Zajac and J.D. Westphal, «The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is More not Better,» *Strategic Management Journal* (Wiley Interscience), no. 15 (1994): pp.121-142.

Edward Freeman R., *Strategic Management: A stakeholder approach* (Boston: Pidman, 1984).

Ernest De Aguiar, *Beneficios Fiscales de la Empresa Familiar. Patrimonio Sucesiones*, Vol. 13 (Barcelona: Colección de Estudios e Informes de la Caixa, 1998).

F Neubauer, *La Empresa Familiar:¿cómo dirigirla para que perdure?* (Bilbao: Deusto, 1999).

G. Becker, «A Theory Allocation of Time,» *Economic Journal* (Wiley), septiembre 1965: 493-517; y. G. Becker (1981).

G. Becker, *A Theatise on the Family* (Cambridge: Harvard University Press, 1981) pp.93-112.

Hart, *Firms, Contracts, and Financial Structure* (New York: Oxford University Press, 1995)

Hatten, *Small Business* (Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997).

I. Langsber and F. Valera, *Estructuras de Gobierno en la Empresa Familiar tras Diez Años de Experiencia*, documento nº 114 (Instituto de la Empresa Familiar, 2001).

I. Lansberg, *Continuity Planning in the Family Business* (Deloitte & Touche:Curacao, 2001).

J. Amat, *La continuidad de la Empresa Familiar* (Barcelona: Gestión 2000, 2001).

J. Chua, J. Chrisman and Sharma P., «Defining the Family Business by Behavior,» *Entrepreneur Theory and Practice* (Baylor University) 33, no. 4 (1999): pp.19-39.

J.V. Cuesta, «Mecanismos Jurídicos para Garantizar la Continuidad de la Empresa Familiar,» in *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar* (Valencia: Organismo Público Valenciano de Investigación, 2000), pp. 229-242.

John L. Ward, *Keeping the family business healthy* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986).

José Luis García Ruiz and et al., *Historia de la empresa mundial y de España* (Madrid: Síntesis, 1998).

K. Cabrera-Suárez and J. García-Falcón, «Planteamiento Multinivel para el estudio del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar,» *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 2000: pp.187-212.

Kets de Vries, «The Dynamics of Family Controlled Firms : The Good and the Bad News,» *Organizational Dynamics* 21, no. 3 (1993): pp. 59-71.

L. Hartenian and D. Gudmunson, «Cultural Diversity in Small Business: Implications for Firm Performance,» *Journal of Developmental Entrepreneurship* vol. 5, no. nº3 (2000): pp. 209-219.

Littunen and Hyrsky, «The Early Entrepreneurship Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms,» *Family Business Review* (Wiley) 13, no. 1 (2000): pp. 45-54.

M. Jensen and W. Meckling, «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure,» *Journal of Financial Economics* LII, no. 2 (1976): pp.737-783.

M. Jensen, «The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems,» ed. Duke University, *Journal of Finance* (The American Finance Association), no. 48 (1993): pp.831-880. Señala que los fracasos en el mercado de control societario permiten a los propietarios internos beneficiar a sus intereses personales a expensas de los intereses de los propietarios externos.

M. Schanker and J. Astrachan, «Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics,» *Family Business Review* (Wiley), 1996: 107-124.

M.A. Gallo and Mari J. Estapé, *La Empresa Familiar*, Documento de investigación (Barcelona: IESE, 1992).

M.A. Gallo and S. Tomaselli, *Protocolo Familiar: sus resultados* (Bilbao: Fundación Rafael Escolá, 2006).

M.A. Gallo, Kristin Cappuyns and María José Estapé, *La continuidad de las empresas familiares* (Barcelona: Estudios y Ediciones IESE, 1996).

M.A. Gallo, *La Empresa Familiar*, Folio (Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997), 100.

M.A. Gallo, *La Empresa Familiar*, Folio (Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997), 100.

M.A. Gallo, *La Empresa Familiar. Textos y Casos* (Barcelona: Ed. Práxis, 1995).

M.A. Gallo, *La sucesión en la Empresa Familiar*, Vol. 12 (Barcelona: La Caixa Servicio de Estudios, 1998).

Mancur Olson, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups* (Cambridge: Harvard University Press, 1965). Donde se explica como el polizón, o

free-rider, se beneficia de las prestaciones sociales suponiendo un lastre para la instituciones económicas.

María Rodríguez Fernández and Salvador Rus Rufino, «¿Qué es una Empresa Familiar?,» en *Manual de la Empresa Familiar*, ed. Juan Corona, 21-40 (Bilbao: Deusto, 2005).

NEUBAUER, F. y LANK, A. (1999): *La Empresa Familiar. Como dirigirla para que Perdure*, Deusto.

P. Davis and Stern, «Adaptations, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective,» *Family Bussiness Review* (Wiley) 1, no. 1 (1988): 69-85.

P. Leach, *La Empresa Familiar* (Barcelona: Granica, 1993) y Kets de Vries and F.R. Manfred, *Leaders, Fools and Impostors* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

P. Westhead, M. Cowlin, Storey D. and C. Horworth, «The Scale and Nature of Family Business,» in *Understanding the Small Family Business*, pp-19-31 (London and New York: Routledge, 2002).

R. La Porta, F. Lópe de Silanés and A Shleifer, "Corporate Ownership around the World," *The Journal of Finance* vol. LIV, no. nº2 (1999).

R. Litz, «The Family Business: Toward Definitional Clarity,» *Family Bussiness Review* (Wiley) 8, no. 2 (1995): pp.71-81.

R. Pollak, «A Transaction Cost Approach to Familiar and Households,» *Journal of Economic Literature*, no. 13 (1985): pp. 501-608.

R. Pollak, «A Transaction Cost Approach to Familiar and Households,» *Journal of Economic Literature*, no. 13 (1985): pp. 501-608; que explica como se produce un aumento de la productividad al tener en cuenta los efectos externos que las decisiones individuales tienen sobre la familia.

R. Stulz, «Managerial Control of Voting Rights: Financing Policies and the Market for Corporate Control,» ed. The American Finance Association, *Journal of Financial Economics* (Duke University), no. 20 (1988): pp.25-54.

RAE, «Diccionario Real Academia Española,» edición vigésimo segunda. Consultado el 20 de Julio de 2009, buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=emprededor.

Theodore C. Bergstrom, "On the evolution of altruistic ethical rules for siblings," *American Economic Review* 85, no. 1 (1995): 24; y R. Chami, "What is Different About Family Businesses?," Working Paper, International Monetary Fund Institute (Washington).(2000).

Valdaliso and López García, *Historia Económica de la Empresa* (Barcelona: Crítica, 2000).

W. Gibb Dyer, *Cultural change in family firms* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986).

W. Handler, «The Succession Experience of the Next Generation,» *Family Business Review* (Wiley) 7, no. 2 (1992).

William S. Schulze, Michael H. Lubatkin, Richard N. Dino and Ann K. Bucholtz, «Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence,» *Organization Science* (HighWire Press) 12, no. 2 (2001): 99-116.