

# De empresa familiar a familia empresaria

**Josep Tàpies Lloret**

Titular de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE Business School. Universidad de Navarra.

La empresa familiar, además de tener que superar los mismos obstáculos que cualquier empresa, debe afrontar determinados retos debido a su carácter familiar.

Aunque el término *empresa familiar* se ha convertido en algo muy común, todavía hoy hay un debate sobre cómo se define una empresa familiar y cuáles son las características que la diferencian del resto de las empresas. De las múltiples definiciones existentes, la mayoría de ellas válida, en la Cátedra de Empresa Familiar del IESE hemos aceptado como definición de empresa familiar aquella en la que la familia posee una participación accionarial suficiente para ejercer el control y/o tiene suficiente representación en los órganos de gobierno para influir en las decisiones de gobierno corporativo, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día. Además de todo lo anterior, la familia debe haber

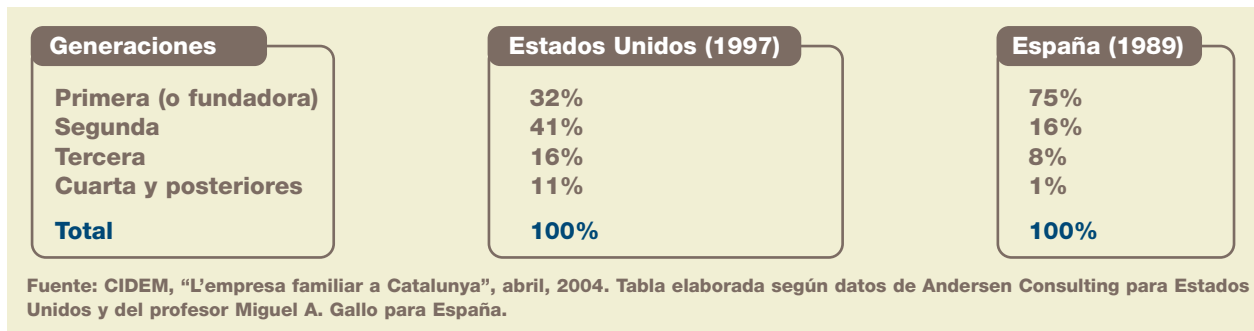
dado pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y sus valores empresariales a la siguiente generación.

La importancia de las empresas familiares en la economía mundial es patente. Los datos proporcionados por el Instituto de Empresa Familiar indican que, en Estados Unidos, las empresas familiares generan entre el 40% y 60% del PIB, y el 50% de los empleos en ese país. En la Unión Europea, más del 60% de las empresas son familiares y emplean a 100 millones de personas.

En España se estima que existen 2'5 millones de empresas familiares, lo que supone un 65% de las empresas españolas. Estas empresas familiares

CUADRO 1

## Antigüedad de las empresas familiares en Estados Unidos y en España



emplean a 9'5 millones de personas y generan el 65% del PIB<sup>1</sup>.

Tradicionalmente, se asocia empresa familiar con pyme. Aunque es cierto que las empresas familiares constituyen la mayor parte de las pymes, también existen empresas familiares entre las grandes empresas en cada país. Entre las 100 primeras empresas en tamaño de la Unión Europea, el 25% es una empresa familiar. Este porcentaje también se repite entre las 100 primeras empresas españolas.

La empresa familiar, además de tener que superar los mismos obstáculos que cualquier empresa, debe afrontar determinados retos debido a su carácter familiar. Precisamente la falta de atención a los riesgos propios de la empresa familiar es una de las principales causas de la alta mortalidad de estas empresas. Los estudios publicados sobre la mortalidad de las empresas familiares aportan los siguientes datos: en Estados Unidos, el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación, mientras que el porcentaje de empresas que sobreviven a la tercera generación baja al 15%<sup>2</sup>.

Algunas de las razones que llevan a que se pierda el carácter de empresa familiar y que explican los números anteriores pueden ser las siguientes<sup>3</sup>:

- Existe una oferta de compra de acciones muy atractiva económicamente para los propietarios.
- Se ha alcanzado una situación de disminución de la capacidad de dirigir o del deseo de emprender, debido a las dificultades del sector, edad del propietario, etc.

- La propiedad se ha diluido debido al crecimiento de la familia: los miembros de diferentes ramas familiares, con un menor grado de intensidad en sus relaciones, tienen una mayor tendencia a comportarse como accionistas anónimos.
- Los accionistas precisan realizar parte o la totalidad de la empresa para diversificar y aportar tesorería a otras actividades o aumentar el patrimonio familiar.
- Existen dificultades reales para que varios miembros de la familia trabajen unidos en la empresa.
- No hay herederos que puedan estar interesados en continuar el negocio familiar.
- Cuestiones fiscales.

No obstante, estas tasas de mortalidad no son un fenómeno exclusivo de las empresas familiares. Si asumimos que una generación equivale a 30 años de gestión en las empresas, hablar de empresas de tercera generación en el caso de empresas no familiares es el equivalente a hablar de empresas con más de 60 años de existencia.

Un interesante estudio puede consistir en analizar cuántas empresas no familiares alcanzan los 60 años de antigüedad sin cambios sustanciales en su accionariado u órganos de gobierno.

## Dinámica de gestión de la empresa familiar

Para gestionar con éxito las distintas situaciones que pueden surgir a lo largo de la vida de un negocio

<sup>1</sup> Fuente: Instituto de Empresa Familiar.

<sup>2</sup> J. Ward: "How many will survive in 2046?", *Family Enterprise*, número 9, marzo, 1986.

<sup>3</sup> Gallo, M.A. y Estapé, M.J.: "Empresa Familiar: Trampas y Fortalezas", Nota técnica de la División de Investigación del IESE, DGN-466.

familiar y asegurar su continuidad a largo plazo, es necesario entender las características propias de la empresa familiar y, sobre todo, las características de los grupos de personas con intereses en el negocio familiar.

Tagiuri y Davis<sup>4</sup> esquematizaron en el año 1982 los distintos grupos de personas que tienen posiciones de interés en una empresa familiar en el diagrama de los tres círculos que aparece en el CUADRO 2.

El modelo describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes, pero superpuestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier persona de este tipo de empresa puede ser colocada en uno de los siete sectores que se forman al superponerse los círculos de los subsistemas. Así, todos los miembros de la familia se hallan en alguna parte del círculo izquierdo de la parte inferior y todos los empleados en el de la derecha. El círculo superior incluye a aquellas personas con derechos de propiedad sobre la empresa.

Las intersecciones entre los diferentes círculos representan aquellas situaciones en las que la persona desempeña un doble o triple rol, con lo cual resulta más fácil caer en alguno de los errores que se describen más adelante o verse involucrado en conflictos interpersonales, que aparecen cuando se toman decisiones sobre el negocio familiar (sucesión, trabajo, dividendos etc.). Cada individuo, dependiendo de la posición que ocupa en cada círculo, tendrá unos intereses diferentes.

### Los miembros de la familia

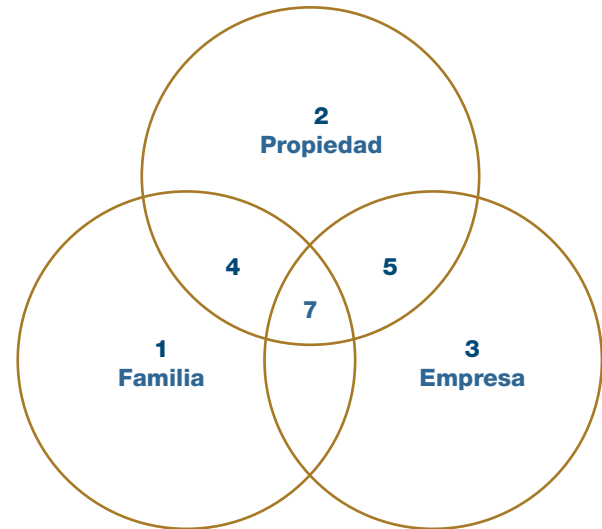
A los miembros de la familia les interesa que ésta sea un lugar de acogimiento personal en la que todos sus miembros puedan sentirse felices. También es la mejor escuela de virtudes y valores en la que un niño puede aprender y en esto deben esforzarse aquéllos que tienen la responsabilidad de ejercer el liderazgo emocional. Tratándose de familias empresarias, además de transmitir valores humanos que hagan a sus miembros mejores personas, deberán disponer de mecanismos que les permitan transmitir los valores empresariales en los que se cimienta su proyecto empresarial.

### Los accionistas/propietarios

En este punto se ha recurrido a la doble terminología puesto que en la empresa familiar es esencial esta distinción.

CUADRO 2

### Posiciones de interés ('stakeholders') en la empresa familiar



La condición de accionista viene dada por el hecho de poseer una parte alícuota del capital de una empresa y su regulación se encuentra en la legislación sobre sociedades, que tiene su origen en la necesidad de reunir grandes capitales para el emprendimiento de empresas que no podían llevarse a cabo sin el concurso de múltiples fuentes de capital (creación de grandes empresas en el siglo XVII para el comercio con las Indias orientales y occidentales).

No obstante, puesto que es verdad que la empresa familiar se acoge a la legislación vigente y adopta la forma de sociedad anónima o limitada, en su caso existe no sólo un interés por el rendimiento del capital invertido (que lo hay), sino también un interés de transmitir un legado a la siguiente generación compuesto por un patrimonio saneado y netamente superior al que se recibió junto a un conjunto de valores que determinan los fines y objetivos de la familia empresaria propietaria y, por consiguiente, del negocio.

Esto hace que los modelos tradicionales de expectativas de los accionistas que se usan en dirección financiera resulten insuficientes cuando se trata de entender las expectativas de un accionista de empresa familiar.

<sup>4</sup> Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1982): "Bivalent attributes of the family firm", Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, Reprinted 1996, *Family Business Review*, IX (2), pp. 199-208.

Los modelos tradicionales de búsqueda de satisfacción del accionista ponen el énfasis en la compensación del riesgo vía rentabilidad financiera. En la empresa familiar, este presupuesto es claramente insuficiente a la hora de formular hipótesis acerca del coste de capital, puesto que ese capital es un capital que no sólo tiene expectativas financieras, sino que además incorpora dimensiones antropológicas difícilmente cuantificables y, por tanto, difíciles de medir a través de técnicas cuantitativas.

### Los directivos no familiares

También en este campo es importante comprender que los modelos tradicionales de relación de los directivos con la propiedad no son idénticos en la empresa familiar que en la empresa de capital anónimo.

No obstante, en este punto es importante establecer por lo menos tres categorías que determinarán el modelo de relación entre el directivo y la familia propietaria:

- **Empresa de trabajo familiar**

Es aquella en la que los miembros de la familia ocupan posiciones ejecutivas en cualquier nivel de la organización. En este caso, la relación del directivo no familiar con los miembros de la familia tiene unas características especiales y requiere de los directivos no familiares unas habilidades completamente distintas a las que se requieren para ser un buen directivo en una empresa de capital anónimo.

- **Empresa de dirección familiar**

Encuadramos dentro de esta categoría aquellas empresas en las que se ha explicitado claramente la voluntad de que los miembros de la familia, en caso de querer hacerlo, sólo trabajen en puestos directivos, denegándoles la posibilidad de ejercer tareas dentro de la organización que no tengan responsabilidad directiva.

Obviamente, esta decisión debe llevar aparejadas unas claras reglas del juego con respecto a las competencias, capacidades y experiencia profesional demostrada que un miembro de la familia debe reunir para poder optar a un puesto directivo.

En este caso, la relación entre directivos no familiares y directivos familiares suele ser más sencilla, particularmente si los criterios de admisión de miembros de la familia a puestos de dirección han sido definidos por profesionales externos a la familia y se han aplicado con el necesario grado de rigor.

- **Empresa de gobierno familiar**

Se trata de empresas en las que la familia ha decidido participar sólo en tareas de gobierno, renunciando a las tareas de dirección y gestión, que deja en manos de profesionales externos a la familia.



En este caso, si los órganos de gobierno en los que la familia ejerce su derecho de representación trabajan acorde con las mejores prácticas de buen gobierno, los directivos no deben tener ninguna característica específica por el hecho de que la propiedad de la empresa se halle en manos de una familia en lugar de pertenecer a inversores institucionales o de que sus acciones se mantengan con un alto grado de *free float* en los mercados de capitales.

La extensión de este artículo no lo permite, pero resulta bien interesante pensar en las maneras de pensar y actuar de aquellas personas que por su doble o

**L**os modelos tradicionales de expectativas de los accionistas que se usan en dirección financiera resultan insuficientes cuando se trata de entender las expectativas de un accionista de empresa familiar

CUADRO 3

## Evolución en el tiempo de la familia empresaria

<b>Estadio de la familia</b>			
<b>Propiedad</b>	<b>Unipersonal.</b>	<b>Hermanos accionistas.</b>	<b>Primos accionistas.</b>
<b>Relaciones intra e interfamiliares</b>	<b>Fundador/a y su cónyuge.</b>	<b>Hermanos con valores legados por los padres.</b>	<b>Primos. Distintas familias con distintos valores.</b>
<b>Sistemas de gobierno</b>	<b>Lidera y “manda” el fundador.</b>	<b>Consejo de administración.</b>	<b>Consejo de administración.</b>
<b>Tipo de organización</b>			

triple condición quedan enmarcadas en alguna de las intersecciones de los tres círculos, a saber:

- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.
- Propietarios que trabajan en la empresa, pero que no son miembros de la familia.
- Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.

Conocer bien los intereses de estas personas es clave para prevenir la aparición de conflictos y, en su caso, gestionarlos adecuadamente.

## Los efectos del tiempo en la familia empresaria

El estadio en el que se halla la familia empresaria, el grado de concentración de la propiedad, los sistemas de gobierno de la empresa y de la familia, y el tipo de organización establecido en la empresa constituyen ámbitos que cambian a medida que la familia y el negocio evolucionan. En cada estadio, los conflictos que pueden aparecer y la manera de afrontarlos serán muy diferentes. El CUADRO 3 ilustra esquemáticamente los distintos ámbitos a los que conviene prestar atención.

## Errores más comunes en la gestión de la empresa familiar<sup>5</sup>

A menudo las personas que tienen posiciones de interés en una empresa familiar confunden el papel que están desempeñando con el que deberían desempeñar para orientar sus esfuerzos hacia la estrategia familia/empresa más adecuada, haciendo peligrar la continuidad del negocio familiar. Los errores más comunes en los que se suele incurrir son los siguientes:

- Confundir el hecho de ser propietario con el hecho de tener la capacidad adecuada para dirigir. La propia evolución de la empresa y su adaptación a nuevos entornos competitivos requieren nuevas capacidades de dirección y gestión. El hecho de ser propietario no garantiza poseer estas capacidades directivas.
- No seguir las reglas de mercado en los flujos económicos cuando se deciden retribuciones de directivos, reparto de dividendos, etc. Es necesario que los miembros de la familia que trabajan en la empresa sean retribuidos en función de lo que dicta el mercado según su posición y responsabilidades. Una retribución inferior o superior puede suponer una distorsión importante en los costes, además de problemas de motivación en quienes trabajan en la empresa. También las políticas de dividendos, reinversión y ampliación

<sup>5</sup> Gallo, M.A. y Estapé, M.J.: “Empresa Familiar: Trampas y Fortalezas”, Nota técnica de la División de Investigación del IESE. DGN-466.

de capital deben ser las adecuadas para evitar la capitalización o descapitalización inadecuada.

- Confundir los lazos de afecto propios de la familia con los lazos contractuales propios de la empresa, valorando a cada uno por “lo que es” y no por “lo que hace y consigue”. Proteger a los miembros de la familia que trabajan en la empresa con un excesivo cariño y no exigirles el esfuerzo necesario para desarrollar su trabajo afecta a la competitividad de la empresa familiar.
- Retrasar innecesariamente el traspaso de poderes basándose en razones que se explican en el siguiente apartado.

Estos errores son el origen de los posibles conflictos que pueden aparecer a lo largo de la vida de una empresa familiar.

## Fuentes de conflicto más habituales

### Traspaso de poderes

El cambio generacional mal gestionado es una de las causas que más frecuentemente llevan a la desaparición en la empresa familiar. Preparar la sucesión es un proceso complejo que exige una cuidada planificación y obliga a tomar decisiones muy delicadas. Para ello es necesario haber preparado con tiempo a los sucesores, motivarlos y capacitarlos para que, una vez llegado el momento, puedan asumir responsabilidades directivas. Es importante preparar la organización para el cambio de liderazgo profesionalizando la estructura de responsabilidades y los sistemas de dirección que se emplean para que sean coherentes con la estrategia que se debe seguir. También es muy importante evitar retrasar esa sucesión.

Normalmente, el líder puede sentir ciertos recelos a ceder el poder y a retirarse por miedo a la pérdida de estatus social o a perder el patrimonio por una mala gestión de sus sucesores; puede tener miedo a no tener nada que hacer después de retirarse; puede pensar que es indispensable para la empresa o que todavía su sucesor no está del todo preparado; etc. Aunque algunos de estos motivos pueden ser ciertos, hay que tener claro que el retraso en la sucesión perjudica las oportunidades futuras de la empresa.

### Distribución del trabajo

La entrada de los miembros de la familia en la empresa familiar y la asignación de las responsabi-

lidades es a menudo una fuente de conflictos, sobre todo si estos miembros no están suficientemente capacitados para la labor que se les asigna. Hay que ser especialmente cuidadoso en la evaluación de los miembros de la familia y del esfuerzo que se les puede exigir, para no generar recelos en otros miembros de la familia o, incluso, en los empleados y directivos no familiares. Especialmente delicado es el tema de la retribución de los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

### Reparto de beneficios económicos

Las decisiones sobre los dividendos que se reparten y la intención de venta de parte de las acciones por necesidades económicas de algún miembro de la familia pueden generar conflictos entre los propietarios/accionistas de la empresa familiar.

### Fines fundacionales

La misión y la visión de la empresa familiar pueden verse en peligro por la entrada de otros propietarios ajenos a la familia, con lo que se pierden las ideas establecidas por el fundador y la razón de ser de la empresa familiar en sí.

Por todo ello, es importante que la familia empresaria se dote de unos elementos de prevención y de contención ante posibles conflictos que pudieran surgir de las situaciones descritas y de otras más que dependerán de la idiosincrasia de cada familia empresaria. Asimismo, deberán crearse foros de

**E**l cambio generacional mal gestionado es una de las causas que más frecuentemente llevan a la desaparición en la empresa familiar

# L a misión y la visión de la empresa familiar pueden verse en peligro por la entrada de otros propietarios ajenos a la familia

debate que permitan evitar o, en su caso, gestionar los distintos tipos de conflicto.

## Elementos de prevención

Es importante tener establecidos los criterios para delimitar el acceso de los miembros de la familia a la empresa y establecer los puestos de responsabilidad, tanto en la gestión como en el gobierno de la empresa.

Para evitar los conflictos que pueden ocasionar la mala interpretación de las decisiones sobre el reparto de beneficios económicos, es necesario definir las políticas de dividendos activos y pasivos, y la política de retribución en relación con los miembros de la familia; asimismo, es necesario crear fondos internos de liquidez para resolver situaciones puntuales de necesidades personales y regular la transmisión de acciones.

También pueden prevenirse conflictos que afectan directamente a los fines fundacionales de la empresa (misión, visión, etc.) y ponen en peligro su continuidad como empresa familiar mediante la existencia de pactos extra-estatutarios de control de acceso a la propiedad y de mantenimiento de mayorías familiares (sindicatos de voto, de compraventa de acciones sólo entre familiares, comunidad de bienes, criterios de valoración fijados, etc.). Todos estos elementos de prevención suelen estar recogidos en el protocolo familiar.

Podría definirse el protocolo familiar como el acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservarlos en el tiempo, que regula la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa.

Desde el punto de vista de la familia empresaria, un protocolo efectivo ayuda a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Desde el punto de vista de la familia, el protocolo familiar, si es fruto del consenso entre todas las partes, ayuda a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarlos como propietarios de una empresa y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte el negocio familiar.

## Mantenimiento y vigilancia de los elementos de prevención

Tan importante como dotarse de elementos de prevención de posibles conflictos es mantener dichos elementos al día y velar por su cumplimiento. Para ello es útil dotarse de los adecuados órganos de gobierno dentro del seno de la familia empresaria.

El gobierno de la empresa es un concepto comúnmente aceptado en la comunidad profesional del mundo de los negocios. Existen diversos códigos de buenas prácticas al respecto e incluso leyes que regulan el gobierno corporativo en los distintos países.

Sin embargo, el gobierno de la familia empresaria es algo no regulado, pero no por ello menos importante. Para llevar a cabo esta tarea de gobierno, deben constituirse órganos que sirvan como foros de debate de las distintas cuestiones que desde la familia pueden llegar a influir en la marcha de la empresa.

Cuando la familia tiene un número de miembros que requiere un sistema formal de gobierno y sus correspondientes órganos, se suele recurrir al consejo de familia y a la asamblea de familia:

- El *consejo de familia* se reúne periódicamente para discutir las cuestiones relacionadas con la participación de la familia en el negocio. Su propósito es establecer un foro en el que los parientes pueden expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia.
- La *asamblea de familia* agrupa a todos los miembros de la familia y uno de sus principales obje-

tivos es mantener la cohesión de la familia alrededor del proyecto empresarial, incentivando y estableciendo políticas de información y comunicación entre todos los miembros.

## Elementos de contención

Si los mecanismos de prevención de posibles conflictos (asamblea familiar y consejo de familia, normas del protocolo, pactos extra-estatutarios, etc.) no son suficientes para solventar los problemas que van apareciendo, será necesario acudir a otros mecanismos de contención, como los estatutos y el reglamento del consejo de administración, que deben proporcionar las herramientas necesarias para controlar los conflictos más complejos.

En los estatutos se deben incluir los contenidos anteriormente incorporados al protocolo familiar (siempre que la legislación permita su inscripción en el Registro Mercantil), para que así puedan gozar de la necesaria eficacia.

También el consejo de administración debe tener un papel relevante para solventar problemas sobre el plan de sucesión, el control del trabajo de los miembros de la familia en la empresa, el reparto de dividendos etc.

En nuestra opinión, para tener un consejo de administración útil y efectivo es importante la presencia de consejeros independientes, evitando la figura del administrador único. Sin embargo, otros autores opinan que nadie mejor que los consejeros representantes de la propiedad para velar por los mejores intereses de la empresa.

Lo anterior es cierto siempre que entre aquéllos exista la deseable unidad y armonía de la que hemos hablado varias veces a lo largo de este artículo.

## Consideraciones finales

La empresa familiar tiene enormes fortalezas competitivas derivadas de la unidad entre los miembros de la familia y su grado de compromiso con el proyecto empresarial que lideran.

Todo aquello que pueda hacerse para reforzar la unidad y aumentar el grado de compromiso de cada uno de los miembros de la familia derivará en el incremento de la ventaja competitiva de la empresa.

Cualquier esfuerzo que se haga en este sentido ayudará vivamente al fin último de toda empresa familiar: pasar el legado a la siguiente generación, manteniendo el espíritu de familia empresaria. ■

«De empresa familiar a familia empresaria». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2444.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 8442 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)