

## 2. La empresa familiar

El arte de combinar empresa y familia conlleva a enfrentar día a día dos conceptos que, en apariencia, son antagónicos: el amor y el dinero. Pero no hay nada más lejos de la realidad. El manejo de dos mundos tan disímiles y complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia, convierten las estrategias de gestión en un verdadero arte que mezcla creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres amados.

En el manejo académico del tema lo novedoso reside en el haber encontrado algunas claves para llevar armónicamente la confrontación de las necesidades de la familia y el negocio, buscando métodos especializados que logren mantener el funcionamiento del sistema a través de una familia unida, una empresa sana, la preservación del patrimonio y la continuidad generacional.

El principal problema con este tipo de compañías es que suelen dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa. Es decir, trasladan a la formalidad de una organización profesional la informalidad del trato familiar. Con el tiempo, el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exigirá un tratamiento más profesionalizado, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de un juego tan complicado. Una empresa familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo.

En el fondo, toda empresa que desee preservar su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse (esto incluye atraer y retener a directivos no familiares), y planificar la sucesión de su dirección (incluyendo el saber ceder la batuta en su momento y garantizar la competencia del sucesor).

### 2.1. Definición. Empresa familiar y PYME

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, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE ha 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, se da por sentado que la familia debe haber dado pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y sus valores empresariales a la siguiente generación.

En muchos casos se equipara la empresa familiar con la pequeña y mediana empresa (PYME), que no es del todo exacto. Esta última se distingue por su tamaño, que normalmente está referido al número de trabajadores de que

dispone, aunque no existe un acuerdo establecido sobre este aspecto, y dicho tamaño varía de un país a otro. Así, en España, suele aceptarse que una empresa pequeña es la que no supera los 50 trabajadores, y la mediana, la que tiene de 50 a 500 personas ocupadas. Pero dichos tamaños varían lógicamente de un sector a otro. Por ejemplo, en el industrial, la pequeña empresa es la que posee menos de 50 trabajadores (y, en consecuencia, la de tamaño mediano, de 50 a 500 trabajadores) y en el sector de comercio detallista las PYME son de un tamaño inferior, de hasta 3 trabajadores en las pequeñas y de 4 a 19 en las medianas.

En los demás países industrializados tampoco existe una norma homogénea para definir a las PYME. Así, en Alemania su tamaño suele medirse tanto por el número de trabajadores como por la cifra de negocios, con variaciones significativas para cada uno de los distintos sectores productivos. En el sector industrial, se consideran pequeñas empresas las que tienen hasta 50 trabajadores y facturan hasta 1 millón de euros, y medianas las que poseen de 50 a 500 trabajadores y facturan de 1 a 12 millones de euros.

En Francia e Italia, se consideran pequeñas las empresas que no superan los 50 trabajadores y medianas las que no superan los 500. En Holanda, dichos tamaños se reducen hasta 10 trabajadores para las empresas pequeñas y menos de 100 para las medianas. En el Reino Unido se consideran como PYMEs, en el sector industrial, las que tienen menos de 200 trabajadores, y en el Japón, las que no superan los 300. En los Estados Unidos, en el sector industrial, se consideran empresas pequeñas las que facturan menos de 9,5 millones de dólares, y medianas, las que tienen una cifra de negocios de 9,5 a 22 millones de dólares.

No existe, pues, unanimidad en el momento de ponerse de acuerdo sobre cuál debe ser el tamaño de las PYMES, y, por supuesto, resultará todavía más difícil definir las por otras características más complejas. La Unión Europea establece con carácter general dicho tamaño en función del número de trabajadores, por lo que considera como empresas pequeñas las que tienen hasta 100 personas ocupadas, y medianas las que tienen de 100 a 500 trabajadores.

Pero en lo que sí que hay acuerdo es en aceptar que una de las características que definen a las PYMEs es su gestión personalizada. Es decir, que aunque pueden pertenecer a varios socios, su gestión se concentra en unos pocos socios fundadores, y en este aspecto tienen muchos puntos en común con las empresas familiares. Desde el punto de vista jurídico pueden presentar diversas formas societarias, con distintos regímenes fiscales, también determinados por su tamaño: las empresas pequeñas suelen ser empresas individuales, y, a medida que aumentan de tamaño, acostumbran a convertirse en sociedades de responsabilidad limitada, hasta alcanzar el nivel de sociedad anónima. En España, si se dedican a la prestación de servicios profesionales, aunque tengan forma societaria, están sometidas al régimen de transparencia fiscal, es decir que imputan sus bases, impuestos pagados y deducciones a sus socios. Las empresas individuales, cuyos titulares están sometidos al Régimen Especial de trabajadores autónomos de la Seguridad Social (o a cualquier otro régimen especial como el agrario, de trabajadores del mar, etc.),

pueden considerarse como empresas familiares siempre que sus titulares sean cabezas de familia, es decir, que los ingresos netos obtenidos de la actividad sean destinados de forma importante al sustento de la familia del titular, y que sus oficios sean susceptibles de pasar de padres a hijos. Entre los profesionales liberales, se produce la misma circunstancia, aunque no siempre dichos profesionales actúan sociológicamente como cabezas de familia, y puede suceder, también, que dichas actividades sean complementarias de otra actividad remunerada, independiente o por cuenta ajena. Para que estas actividades puedan ser consideradas como empresa familiar, será necesario que representen una parte importante de los ingresos familiares.

No todas las PYMEs son pues empresas familiares. Las sociedades cooperativas y las sociedades anónimas laborales no son estrictamente empresas familiares, y lo mismo ocurre con muchas sociedades anónimas y de responsabilidad limitada. Y, en el caso contrario, existen grandes empresas que están regidas por un núcleo familiar fuerte, que a lo mejor incluso cotizan en bolsa, y que, no obstante, presentan unas pautas de gestión propias de la empresa familiar.

El origen histórico del sistema económico actual está estrictamente relacionado con la empresa de carácter familiar. Así, por ejemplo, los Függer fueron los banqueros de Carlos V y Felipe II en el siglo XVI. En Inglaterra, en la segunda mitad del siglo XVII y la primera mitad del XVIII, la familia Lloyd inició su actividad como aseguradora de buques, sociedad que todavía existe en la actualidad. Los nombres de Wilkinson, Siemens, Bosch, Krupp, Rockefeller, Rotschild, Ford están unidos en su origen a la creación de grandes compañías controladas por grupos familiares. Aunque actualmente, las grandes empresas tienen un claro carácter multinacional, en muchas de ellas aún existen grupos familiares, descendientes o no de los fundadores, que ejercen un control importante sobre su gestión (como los Agnelli en Fiat, Thyssen, Bill Gates en Microsoft, etc.).

En España, las grandes empresas surgidas durante el siglo XIX nacen de iniciativas individuales, que después se consolidaron con la formación de grupos familiares, y que llegaron a dominar los distintos sectores de la industria, la banca y el comercio. Bastará recordar 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), etc. A pesar del rápido crecimiento y de la envergadura que alcanzaron sus negocios, su forma de gestión era individualizada, y se transmitía de forma sucesoria de padres a hijos, con un carácter marcadamente familiar.

Actualmente, también en España existen grandes empresas, incluso con proyección en el mercado mundial como empresas multinacionales, dominadas o controladas por grupos familiares. Bastará recordar los grupos Codorniu (familia Raventós), Freixenet (Ferrer), o Manuel Torres, en el sector vitivinícola; Uriach, Almirall, Laboratorios Esteve, Ferrer Internacional, en el sector

farmacéutico; Antonio Puig en el de perfumería y cosméticos; Danone en el alimenticio; El Corte Inglés en el sector de grandes superficies comerciales; Agrolimen en el sector alimenticio y comercial; Fomento de Construcciones y Contratas, Leche Pascual, Editorial Planeta, Colchones Flex, etc.

Frecuentemente, al hablar de empresa familiar, se pone como ejemplo a estas grandes empresas multinacionales como Codorniu, Freixenet, Antonio Puig o Laboratorios Almirall, con un personal muy numeroso y altamente cualificado, cuando en realidad constituyen situaciones excepcionales, ya que la gran mayoría de empresas familiares está integrada por pequeñas y medianas empresas. A todas, a las grandes y a las pequeñas, les afectan los problemas típicos de las empresas familiares: los conflictos entre padres e hijos, la posible rivalidad entre hermanos, las condiciones en las que deben integrarse en la empresa los distintos miembros de la familia, y, de forma especial, la previsión de la etapa sucesoria, y con ella la planificación de los temas fiscales derivados de la herencia, aspecto, este último, que las grandes empresas tienen, como mínimo, siempre estudiado, lo que no es tan frecuente en las pequeñas y medianas.

Tenemos, pues, que no existe una correspondencia biunívoca entre PYME y empresa familiar. Muchas empresas pequeñas y medianas son empresas familiares, pero no necesariamente todas. Y, por otra parte, existen grandes empresas que tienen un marcado carácter familiar. Este último es el que les imprime un sistema de gestión muy distinto al del resto de empresas. Se caracterizan básicamente por la existencia de una familia que las controla al disponer de más del 50% del capital, o bien por el hecho de que un mismo grupo familiar ocupa sus puestos claves de dirección. Esta circunstancia confiere a la empresa familiar la difícil tarea de conciliar los objetivos empresariales con los intereses de la familia propietaria, de determinar el distinto trato que deben disfrutar los miembros de la familia que trabajan en el seno de la empresa con cargos directivos en relación al resto del personal, lo que puede condicionar las posibilidades de promoción interna, y, finalmente, resolver lo que constituye un problema que no se presenta en el resto de empresas: cómo integrar en la empresa a los distintos miembros de la familia, especialmente cuando el grupo familiar aumenta su número tras sucesivas generaciones. Dado que la vida de la empresa puede ser superior a la de su propietario, será necesario saber cómo determinar el momento oportuno de la sucesión, o, en su caso, el de vender la empresa; cómo escoger al sucesor en caso de optar por la continuidad; y cómo redistribuir el poder de la empresa entre los distintos miembros y ramas familiares después de la sucesión y resolver los problemas fiscales derivados de la misma. Lógicamente, estos problemas se acentúan cuando se trata de grandes empresas, pero las pequeñas y medianas también tienen los suyos.

En cualquier caso, la subsistencia de la empresa familiar, aunque con grados distintos en función de su tamaño, está estrechamente ligada a la elaboración de planes de futuro, en los que, además de las estrategias empresariales, se diseñen de forma razonable y viable los temas relacionados con la sucesión y la adecuada preparación de sus futuros gestores, condicionando de forma rigurosa la incorporación de nuevos miembros en los puestos de

responsabilidad, en función de las necesidades intrínsecas de la empresa, y no sólo en función de las de la familia. Por ello, el establecimiento de un sistema coherente de relaciones de la empresa con la familia es esencial para la subsistencia de la misma. Este aspecto puede crear tensiones entre los distintos grupos familiares, que pueden afectar en los momentos difíciles a la propia marcha de la empresa y a sus necesidades de financiación. Pero hay que tener claro que se trata de problemas que es necesario abordar, que no pueden postergarse, ya que de su solución en el momento adecuado depende la eficacia de la organización de la empresa y su subsistencia.

## **2.2. Importancia de la empresa familiar en la economía de un país**

No resulta fácil estimar el peso de la empresa familiar en el seno de la economía de un país, ya que, además de considerar a la mayor parte de las PYMEs, es necesario agregar, como se ha comentado, algunas grandes empresas, que, no obstante, funcionan con el modelo gerencial de tipo familiar. De lo que no cabe duda es de su enorme importancia, especialmente en lo que se refiere al número de personas empleadas. Así, en España, las PYMEs con menos de 20 trabajadores representan el 90% del total de empresas, y otro 8% tienen entre 20 y 50 trabajadores; es decir, que el 98% de las empresas españolas tienen menos de 50 trabajadores. El 65% de las empresas (más de un millón) están constituidas por trabajadores autónomos. En el sector industrial, las empresas con menos de 50 trabajadores representan el 50% del empleo, y las de menos de 500, cerca del 75%. No obstante, del total de empresas de tamaño pequeño y mediano, como ya se ha visto anteriormente, no todas pueden considerarse como familiares, pero sí su mayoría.

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 emplean a 9'5 millones de personas y generan el 65% del PIB. Ver figura 1.

Otro aspecto interesante de la incidencia de la empresa familiar en la economía de un país es su nivel de participación en los distintos sectores productivos. Además de una presencia casi generalizada en las explotaciones de carácter agrícola, suelen estar muy implantadas en los sectores de servicios, especialmente en los de comercio minorista, restauración, hotelero, talleres de reparación y concesionarios de automóviles, transportes y distribución. En los sectores industriales se hallan más implantadas en el de la alimentación, y en aquellos en que se depende de la fabricación de un producto con un mercado específico, fruto del ingenio inventivo del creador de la empresa, como los de perfumería, farmacéutico, alimentario, vitivinícola, etc.

	En España	En el mundo
Nº de empresas familiares (en millones)	1,5	17
% s/ total empresas	65%	60%
Empleo privado (en millones)	8	100
% s/ total empleo	80%	50%
Peso s/ PIB (en %)	65%	40-60%

Fuente: Instituto de Empresa Familiar

Figura 1. Peso de la empresa familiar en la economía nacional y mundial

Finalmente, cabe poner de relieve la importancia social de la empresa familiar, pequeña y mediana, por su aportación a la creación de empleo. El hecho de que sean más estables que el resto de empresas, ya que la participación de los miembros de la familia en los períodos de recesión les da una ventaja comparativa, en el sentido de que pueden soportar mejor los ajustes de plantilla (los miembros de la familia pueden cobrar salarios más bajos y contribuir a mantener la estabilidad de los trabajadores contratados durante los períodos de crisis), les confiere un interés social que no deben olvidar los responsables de la política económica.

### 2.3. Papel de la empresa familiar en el proceso de mundialización de la economía

Actualmente se está asistiendo a un proceso de mundialización de la economía, con un gran incremento del comercio internacional y de los intercambios de bienes y servicios, y, en consecuencia, a una mayor internacionalización de los mercados, a la vez que a una mayor libertad de circulación de los factores productivos, especialmente del capital, que se implanta con suma facilidad allí donde el factor trabajo y las facilidades fiscales son más atractivos. En estas nuevas circunstancias, el nivel de competitividad de las empresas resulta vital para su éxito en los negocios, y, en consecuencia, es preciso lograr unos costes de producción lo más bajos posibles, así como unos niveles de calidad que permitan competir en un mercado mucho más amplio, con el peligro de que si no se alcanzan dichos objetivos, se sufrirán los efectos de una competencia cada vez más agresiva.

Este proceso de mundialización ha llevado hacia la globalización de la economía mundial, es decir, que además del gran crecimiento del comercio mundial, la proliferación de zonas de integración y cooperación económica, con la consiguiente disminución y desaparición de las barreras arancelarias, está haciendo desaparecer las fronteras entre estados, en el sentido de que el comercio internacional se desarrolla a escala planetaria, cada vez con menos barreras que lo impidan. A ello ha contribuido de forma definitiva el abaratamiento de los costes del transporte, así como el impresionante

desarrollo de las telecomunicaciones. Actualmente, desde cualquier lugar del mundo es posible conocer los precios y productos que se fabrican en los puntos más alejados, y ligar operaciones comerciales y financieras a tiempo real.

Dentro de este entorno económico en continuo proceso de cambio, se ha asistido al gran desarrollo de las empresas multinacionales. Este tipo de empresas se caracterizan por disponer de unidades productivas en varios países, de forma que los resultados económicos de las distintas filiales se consolidan a nivel global. Su principal objetivo es la penetración en los distintos mercados, aprovechando las condiciones económicas más ventajosas de cada país, especialmente en cuanto a la mano de obra barata y las facilidades de orden fiscal y normativo. En un principio, producen los mismos productos que en el país de origen, con el fin de conquistar nuevos mercados en los países en los que se instalan al producir con unos costes más baratos, especialmente debido a los menores costes de la mano de obra y del transporte, a la vez que tratan de captar capitales en los países de destino, sin que ello altere el control que la empresa matriz realiza sobre sus filiales. En una segunda fase se internacionaliza el proceso productivo, en el sentido de que éste se parcela entre distintos países: unas piezas se producen en un país, otros elementos se fabrican en otro, el montaje del producto se realiza en otra filial, etc. Con ello, se promueve la internacionalización del capital productivo, y, como resultado, la pérdida de nacionalidad del capital.

El carácter multiplanta de las empresas multinacionales les permite una mayor facilidad en la penetración de los mercados mundiales, acudir a los lugares en los que los salarios, los costes de producción y de transporte son más ventajosos, captar capitales, a menudo a través de subvenciones, para sus planes de expansión en los países en los que se instalan, y utilizar de forma óptima su nivel tecnológico. Las empresas multinacionales han tenido una influencia decisiva en el crecimiento del comercio internacional y la inversión privada de los últimos años, así como en la difusión de tecnología. Dada su gran capacidad económica son capaces de desarrollar y utilizar tecnologías punta, tanto en los ámbitos de la producción como de la organización, publicidad y comercialización de productos. El inmenso volumen de recursos financieros que manejan afecta a los mercados monetarios y al sistema monetario internacional. A pesar de que puedan tener determinados efectos negativos sobre los países en los que actúan, sus efectos económicos son globalmente positivos, ya que aumentan el nivel tecnológico de los países en los que se instalan, mejoran sus balanzas de pagos, aumentan el PIB y, de forma especial, puesto que quizás sea lo más importante, generan puestos de trabajo, aumentando el nivel de vida del conjunto de la población.

El crecimiento económico de las empresas multinacionales es ilimitado, ya que hoy por hoy no tiene un horizonte o unos límites claramente definidos. Rusia y los países de la ex-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. Pero la fuerte competencia existente en la economía mundial puede provocar que en algunos momentos se produzcan reajustes, con cierres de plantas y despidos masivos. Estas

situaciones críticas suelen producirse en sectores como el automóvil, sometido a una fuerte competencia de las empresas asiáticas, la informática y los electrodomésticos. Es decir, que con la misma facilidad con que se instalan en un país, las multinacionales pueden abandonarlo de la noche a la mañana.

La cifra de negocios de las cincuenta primeras empresas multinacionales se aproxima al PIB del Japón, que, como es bien sabido, es la segunda potencia económica mundial. Las ventas de General Motors son superiores al PIB de países como Argentina, Noruega, Dinamarca o Finlandia; la cifra de negocios de Ford supera al PIB de Turquía o Sudáfrica; Daimler Benz aventaja al de Israel, etc. Así pues, muchas empresas multinacionales tienen unas cifras de negocios superiores al PIB de muchos países.

Ante el fenómeno de la globalización de la economía y el gran crecimiento y expansión de las empresas multinacionales, cabe preguntarse qué papel deben o pueden jugar las empresas familiares, especialmente las de tamaño pequeño y mediano, en los escenarios futuros. Dada la dimensión de las empresas multinacionales, resulta obvio que su estructura organizativa supera con creces el carácter de la empresa familiar, aunque muchas de ellas hayan tenido en su origen a un empresario innovador, y, por lo tanto, también procedan de una estructura familiar que se ha ido desarrollando.

Está claro que para competir en la economía mundial es necesario producir a costes competitivos, usar tecnologías avanzadas y tener medios para conquistar los mercados. Ninguno de estos elementos está vetado a la actividad de las empresas familiares, e incluso algunos de estos elementos pueden favorecer su desarrollo en el futuro.

En primer lugar, cabe considerar el hecho de que muchas empresas multinacionales necesitan de las actividades de empresas pequeñas y medianas, que les suministran elementos y productos semielaborados, servicios, y que comercializan sus productos. Por ello, la implantación de una empresa multinacional en un país determinado provoca un incremento de la actividad de una serie de industrias y empresas de servicios locales, que en muchos casos tienen su origen, exclusivamente, en la implantación de dicha multinacional, y que por sus dimensiones son absolutamente compatibles con la empresa familiar. Estas empresas auxiliares tienen una ocupación proporcionalmente superior a la de la gran empresa, y de ahí su importancia en la generación de empleo. De esta forma, la implantación de una empresa multinacional genera efectos multiplicadores sobre la actividad y el empleo, que paralelamente vinculan las empresas familiares existentes en el país.

Pero también es cierto, como ya se ha comentado, que las empresas multinacionales son muy sensibles a los períodos de recesión económica. En consecuencia, son capaces de dismantelar sus plantas productivas con suma facilidad, ya que sólo están arraigadas en su país de origen. E incluso, si conviene a sus intereses, son capaces de sacrificar el empleo de una planta en su país de origen, para montar otra en un país con menores salarios y costes de producción más bajos. Esta inestabilidad en el empleo inherente a las empresas multinacionales, a la que se añaden los enormes costes de su



estructura organizativa, es totalmente ajena a lo que sucede en la empresa familiar. En primer lugar, ésta tiene sus raíces muy bien asentadas en su país y no reduce la plantilla tan fácilmente. Su plantilla tiene una productividad elevada, ya que el empresario familiar no tiene otra alternativa si desea afrontar la competencia con garantías de éxito. En segundo lugar, la empresa familiar, al ser generalmente de tamaño reducido, no tiene que soportar los costes estructurales de la empresa multinacional, por lo que, en este aspecto, resulta más competitiva. Prueba de ello es que la empresa multinacional precisa de sus servicios en el momento de diseñar sus estrategias productivas y de distribución, prefiriendo contratar procesos productivos y servicios a pequeñas y medianas empresas, con unas estructuras de costes más competitivas, que abordar ella misma determinadas líneas de producción o de comercialización del producto.

La empresa familiar no tiene la facilidad de deslocalización que caracteriza a la empresa multinacional, ya que el ir cambiando de localización geográfica y de país no forma parte de sus objetivos, ni tiene capacidad para ello. Presenta una relación muy estrecha con el territorio, ya que mientras que la empresa multinacional puede desplazar fácilmente sus plantas industriales de un país a otro, la empresa familiar permanece siempre en el mismo sitio, hecho que constituye una garantía de cara a la seguridad en el empleo. Dado que la mayoría de gobiernos subvencionan y dan facilidades a las empresas multinacionales para que se instalen en su país, no pueden ni deben olvidarse de la empresa familiar, ya que, respecto a la estabilidad en el empleo, presenta unas garantías mucho más sólidas que las multinacionales.

#### **2.4. ¿Quién se interesa por la empresa familiar?**

No fue sino a finales de los años sesenta cuando empezaron a aparecer en Inglaterra los primeros artículos especializados acerca del estudio de la empresa familiar. Durante la siguiente década se comenzaron a levantar los primeros estudios y modelos de su estructura y comportamiento organizacional. Pero el verdadero auge llegó hace poco más de 20 años. La empresa de familia "se descubrió" en la década de los ochenta. Actualmente continúa en ascenso el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el conjunto familia-empresa-propiedad, en especial aquellos que dan un enfoque sistémico basados en los estudios del comportamiento familiar.

- **ONG's**

En el ámbito internacional existen varias organizaciones especializadas en el tema, tales como la Family Business Network (FBN), el Family Firm Institute (FFI) en los Estados Unidos, o la IFERA (International Family Enterprise Research Academy), quien se encarga mundialmente de la investigación en detalle de las compañías de propiedad familiar. Aún cuando existen instituciones dedicadas a las empresas familiares en Hispanoamérica, las acciones más efectivas las ha llevado a cabo desde 1992 el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) de España y sus Asociaciones Territoriales, siendo la referencia más importante en lengua castellana y con gran repercusión en el resto del mundo.

- *Escuelas*  
Por otro lado, la Red de Cátedras adscritas al IEF, las diferentes escuelas de negocios de los más prestigiosos institutos de educación de España y Latinoamérica, así como las grandes universidades de Europa y los Estados Unidos, ofrecen actualmente a quienes se interesen por el tema cursos especializados que se adentran en las características del análisis de las empresas familiares.
- *Gobierno*  
En los últimos años, algunos entes gubernamentales han tomado en cuenta la importancia de las empresas familiares y han abierto las posibilidades de dotarles de recursos de formación, ayudas y beneficios fiscales especialmente relacionados con su condición.
- *Consultores*  
Finalmente, la figura del Consultor de Empresas Familiares, se presenta como el profesional experto, capacitado para atender, contribuir y ayudar a compañías donde se solapan los aspectos familiares y empresariales. Muchas veces coordina equipos de diversas profesiones de origen para lograr los objetivos que requiere la empresa, convirtiéndose en una valiosa ayuda a la gerencia.

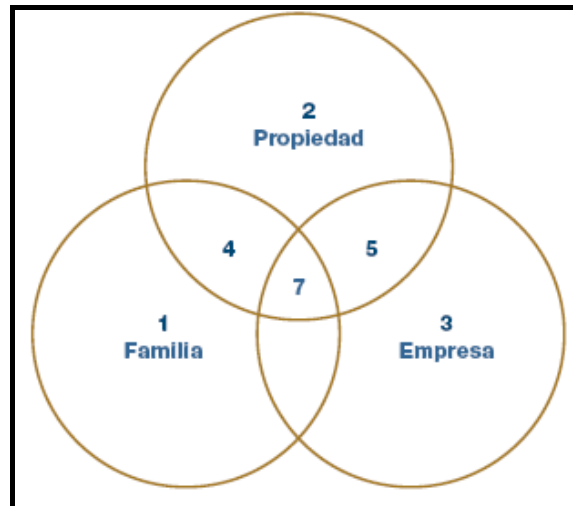
## **2.5. Dinámica de gestión de la empresa familiar**

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

### **2.5.1. El modelo de los tres círculos**

Tagiuri y Davis 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 la figura 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 sobreponerse 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.



Fuente: Josep Tàpies Lloret, "De empresa familiar a familia empresaria"

Figura 2. Posiciones de interés ('stakeholders') en la empresa familiar

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 aquellos 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. 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. 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.

Resulta bien interesante pensar en las maneras de pensar y actuar de aquellas personas que por su doble o triple condición quedan enmarcadas en alguna de las intersecciones de los tres círculos, a saber:

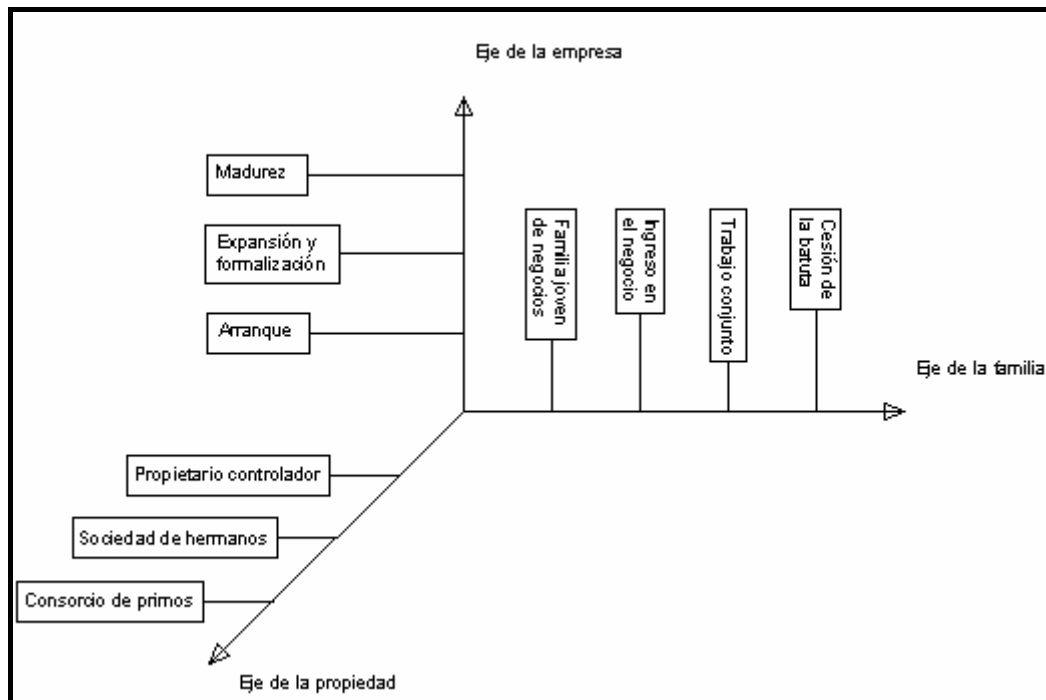
- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.
- Propietarios que trabajan en la empresa, pero que no son miembros de la familia.
- Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.

Conocer bien los intereses de estas personas es clave para prevenir la aparición de conflictos y, en su caso, gestionarlos adecuadamente. Dicha introspectiva se realiza en el apartado “Quién es quién en la empresa familiar”.

### **2.5.2. El modelo evolutivo**

Si bien el modelo de los Tres Círculos aclara las perspectivas de los puntos de vista de los diferentes subconjuntos del sistema, la descripción que este hace se circunscribe a un momento específico. Es así como al añadir la dimensión tiempo, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar, que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas.

Gersick y colaboradores proponen el modelo evolutivo tridimensional que explica cada uno de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas familia, empresa y propiedad y las etapas por las que suele atravesar con el tiempo. Ver figura 3.



Fuente: elaboración propia atendiendo a los estudios de Gersick

Figura 3. Modelo Evolutivo Tridimensional

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

El eje de la propiedad esboza la forma en que suele cambiar de dueño el paquete accionario de la compañía de una generación a otra. La dimensión evolutiva de la familia se caracteriza por tener en la primera etapa un período de intensa actividad para el núcleo de la familia: el joven matrimonio del fundador o fundadora. Llega la cesión de la batuta, momento de la sucesión generacional en donde la gran mayoría fracasa. El desarrollo de la empresa en el tiempo coincide con los modelos generalizados de ciclos de vida de las compañías que no son de origen familiar.

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 constituye 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.

## 2.6. Quién es quién en la empresa familiar

Además del fundador, a lo largo del ciclo de vida de la empresa familiar aparecen una serie de personas que pueden desempeñar distintos papeles. El cónyuge es una figura que juega un papel de una especial relevancia en los momentos iniciales, y también a partir de la circunstancia del fallecimiento del fundador propietario. Además de los hijos (en los que cabría distinguir entre hijos e hijas), que a través de las sucesivas generaciones se convierten en hermanos y primos, aparece también en escena la familia política. Pero, aparte de la familia, y a medida que la empresa va aumentando de tamaño, aparecen otros dirigentes o técnicos que pueden ser ajenos a la familia, o nuevos socios, también externos, como consecuencia de una posible venta de participaciones por parte de un socio familiar.

Los fundadores de empresas tienen múltiples y diferentes personalidades, como sucede en cualquier colectivo humano; sin embargo, simplificando mucho, se pueden considerar diversas tipologías: a) Los que acentúan su función de propietarios, relativizan la importancia de la profesionalización y ejercen mucho poder sobre los hijos. En general, esperan ser sucedidos por sus hijos varones, sin que se hayan obsesionado demasiado en que hayan adquirido la formación adecuada. b) Los que se distinguen por su capacidad como dirigentes de empresa, son capaces de delegar responsabilidades, de establecer sistemas de control eficaces y cuidan con especial atención el tema de la sucesión. En general, alientan a sus hijos para que se integren en la empresa, confiriéndoles responsabilidades concretas. Es el perfil que mejor se adapta a los cambios, aunque esto tampoco presupone que esté asegurada una transmisión sin problemas. c) Los que poseen una buena calificación técnica relacionada con el producto que fabrican y basan el éxito de la empresa en el buen conocimiento del oficio. En general, son propicios a delegar determinadas responsabilidades a especialistas externos, especialmente las de administración y contabilidad, temas a los que son reacios. Tienen tendencia a retrasar la toma de decisiones en las cuestiones sucesorias, pero suelen ser muy positivos ante el papel complementario que pueden jugar los hijos, sobre todo si han adquirido una cualificada formación gerencial.

Estadísticamente, parece que el empresario propietario de una empresa familiar acostumbra a ser una persona con un perfil bastante característico. Aunque no existan dos personas iguales, suelen ser varones de mediana edad, con una situación familiar estable, o relativamente estable. Aunque puede tener un nivel universitario, acostumbra a ser autodidacta en la materia de su negocio. Es creativo y emprendedor, individualista y muy activo por naturaleza, instintivo y con sentido práctico, hábil desde el punto de vista comercial, autosuficiente y seguro de sí mismo sobre su capacidad para conseguir tirar adelante la empresa. Suele sentirse orgulloso de haber levantado una empresa, así como de los rendimientos obtenidos. Posee rapidez mental y es capaz de planificar de forma improvisada sin equivocarse demasiado. Pero esta fortaleza empieza a desvanecerse con los años, ya que su salud, en determinados aspectos, parece que incluso está más expuesta, por el cúmulo de tensiones que soporta, que la del resto de la población. El hecho de producirse una muerte prematura o una inesperada grave enfermedad, del que

tampoco está nadie exento, sin haber tomado precauciones sucesorias, puede hacer tambalear fácilmente el futuro de la empresa. Por otra parte, su carácter personalista, tanto en la empresa como en el seno de la familia, puede ser efectivo mientras la empresa es pequeña, pero cuando ésta empieza a tener un cierto tamaño, sus improvisaciones pueden crear problemas, que, en algunos casos, pueden ser graves.

El papel que ha venido desempeñando la esposa en todo este proceso es sumamente importante. En un principio, no suele entrar en los negocios de su marido, ya que normalmente los empresarios no explican a sus cónyuges los pormenores de la marcha de la empresa, y su papel es de apoyo cuando surgen problemas. Normalmente, juega un papel importante de mediación cuando surgen conflictos entre padres e hijos. Pero el diferente papel social que está desempeñando la mujer en el mundo actual, sin duda hace que, en estos temas, las cosas empiecen a cambiar. De hecho, cada vez se producen más situaciones inversas, en las que la mujer es la empresaria, y el marido consorte desempeña el papel de cónyuge. Pero el problema surge cuando el matrimonio se rompe y acaba en divorcio y aparece una segunda esposa, que, a su vez, proporciona una nueva descendencia. El aspecto organizativo puede complicarse si la primera esposa trabajaba en la empresa. Y la relación entre la segunda esposa y los hijos del primer matrimonio puede ser complicada, ya que cuando éstos llegan a la edad adulta y en condiciones de integrarse en la empresa a efectos sucesorios, los hijos del segundo matrimonio todavía están en edad infantil. La sucesión, en este contexto, debe considerar toda una serie de matices que en otros casos no existen, lo que hace más delicada su planificación, incluso a efectos fiscales. Todas estas vicisitudes, surgidas de los posibles matrimonios del empresario, son factores que pueden incidir también en la estabilidad de la empresa familiar.

Una figura que es cada vez más frecuente es la de la mujer empresaria. Se inician en el negocio por los mismos motivos que los hombres, aunque con el estímulo añadido de querer dejar de ser empleadas en un mundo laboral dominado por el hombre. En general, tienen más dificultades para sacar adelante su empresa. En un mundo caracterizado aún por estereotipos tradicionales, deben resistir una cierta reticencia de proveedores e instituciones bancarias a tratar con mujeres empresarias, aspecto paradójico, puesto que, normalmente, son más prudentes que los hombres en los temas financieros. Una característica nueva en esta modalidad de empresario, es el apoyo moral e incondicional que suelen recibir de sus madres, especialmente en el cuidado de sus hijos pequeños.

Otra modalidad de empresa familiar es la regida por un matrimonio, cuando marido y mujer comparten la gestión de la empresa en términos de igualdad. Esta situación exige un grado intenso de diálogo, respeto mutuo, compenetración y complementariedad en las funciones desempeñadas y en la toma de decisiones. La colaboración profesional puede resultar enriquecedora para la pareja, pero es aconsejable definir con claridad las áreas de responsabilidad de cada uno, si no se quiere llegar a situaciones conflictivas de competencia entre ellos, que pueden afectar incluso a la propia estabilidad del



matrimonio. Cuando éste se rompe, lo más probable es que también se produzca el fin de la empresa familiar.

Otros actores importantes de esta escena son los hijos, tanto los varones como las hijas. Tradicionalmente, los hijos varones han sido los preferidos para la sucesión, pero cada vez entran más en juego las hijas, especialmente desde que existen, cada vez más, mujeres empresarias. En general, parece que las relaciones entre padre e hija suelen ser mejores que con los hijos varones, aunque los padres siempre desconfían que el matrimonio de la hija pueda alejarla de la familia y, en consecuencia, de la empresa, sensación que no sucede en el caso de los varones.

Las relaciones padre-hijo, por lo menos en determinadas etapas, suelen complicarse, lo que puede afectar negativamente a la marcha del negocio familiar. Los empresarios no aceptan con facilidad que nadie opine sobre algo que han creado y consideran suyo, y raramente delegan responsabilidades en un descendiente ya adulto, al que sin embargo tienden a considerar todavía como un hijo pequeño. Aunque desee integrar a su hijo y que éste sea su sucesor, el padre no permite fácilmente que le acoten su terreno de decisión. Y, por otra parte, el hijo tiene necesidad de desarrollar su propia personalidad y de autoafirmarse, proponiendo actuaciones distintas a las que desea su padre, de lo que nace una situación de posible controversia que no tiene una fácil solución. A medida que el hijo se desarrolla profesionalmente en la empresa, adquiere criterios propios, que, si son rechazados por el padre, pueden llevar a la marginación del hijo, lo que, unido a la posible resistencia del padre a retirarse, complicará el problema del traspaso de competencias anterior a la sucesión, a la vez que la planificación de los temas fiscales que ésta conlleva (testamento, etc.) se postergarán de forma peligrosa. Evidentemente, es básico procurar que esta espiral no se produzca.

Otro de los conflictos que suele sufrir la empresa familiar es el derivado de la posible rivalidad existente entre hermanos, cuyas causas pueden ser muy diversas. Este problema se agudiza en el momento en que los hijos tienen que independizarse, ya que, al tener que integrarse en la empresa familiar, tienen una emancipación limitada. La preferencia por los hijos primogénitos, que en algunos ámbitos aún permanece, y la consecuente marginación del resto de hermanos a un segundo plano, puede hacer más complicado el momento de la sucesión.

Otros agentes que intervienen en la escena son los nuevos miembros que han accedido a la familia por la vía matrimonial. Puede darse el caso del yerno que se casa con la hija del dueño, que asumirá la función del heredero varón inexistente. En estos casos, suelen producirse más conflictos que cuando se trata de hijos, o por lo menos más difíciles de superar, independientemente de que los nuevos miembros de la familia sean capaces y eficientes.

Finalmente, cabe realizar una breve reflexión sobre el personal de la empresa ajeno a la familia, especialmente el que ocupa puestos de responsabilidad. En la gestión de la empresa, estos empleados están influenciados por los problemas familiares, especialmente cuando no se resuelve de forma

adecuada el tema de la sucesión. En cada cambio generacional, sufren la incertidumbre sobre su continuidad en la empresa, ya que pueden ser desplazados por otro miembro de la familia, del que posiblemente pensarán que es menos capacitado que ellos. A partir de la tercera generación, cuando la empresa ha adquirido unas ciertas dimensiones, su situación resulta más estable y pueden desempeñar mejor sus funciones, aunque también son afectados por los conflictos familiares. En algunos casos, la experiencia de estos empleados es fundamental para garantizar de forma sosegada y equilibrada el período de transición generacional. A medida que se profesionaliza la empresa, el papel a desempeñar por los directivos ajenos a la familia es más importante.

## **2.7. Los efectos de los cambios generacionales en la empresa familiar**

La empresa familiar suele tener una duración superior a la vida de su empresario fundador, y de ahí la importancia, especialmente en la pequeña y mediana empresa, del proceso del tránsito generacional y de la sucesión para su supervivencia. Se trata de un aspecto sumamente delicado, ya que del acierto en esta fase depende, en gran parte, la estabilidad de la empresa. Pero la empresa familiar también tiene su ciclo de vida, que generalmente no dura más de tres generaciones, a no ser que unas decisiones muy acertadas en los temas sucesorios permitan su perduración durante un tiempo superior. La sabiduría popular nos dice que el empresario crea la empresa y forma un patrimonio, el hijo mantiene la empresa y la fortuna heredada de su padre, y el nieto lleva la empresa a la ruina malgastando la fortuna de su abuelo.

Evidentemente no siempre es así, ni mucho menos. Lo que sí es cierto es que el paso de la primera a la segunda generación es sumamente delicado, y una prueba de ello es que los dos tercios de las empresas familiares no sobreviven a la primera generación. Sin embargo, el porcentaje de empresas familiares que sobreviven es superior al del resto de empresas, que sólo es del 10%.

El empresario fundador considera a la empresa que ha creado como una garantía para el bienestar futuro de su familia, como un vínculo importante de unión familiar que permite una situación estable para sus empleados y como un valor que debe ser transmitido a sus descendientes. Pero la empresa debe ser transmitida a sus hijos, y entre éstos no siempre existe la armonía deseada.

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

Fuente: Josep Tàpies Lloret, "De empresa familiar a familia empresaria"

Figura 4. Evolución en el tiempo de la familia empresaria

En la primera generación, la empresa ha sido creada en unas circunstancias especiales, cuando un trabajador por cuenta ajena, por las razones que sean (capitalización de un despido, oportunidad de crear un nuevo producto, etc.), decide independizarse y establecerse por cuenta propia, seguro de su capacidad de trabajo y del acierto de sus decisiones intuitivas. En un principio, los primeros pasos son duros, pero recibe el apoyo de toda su familia para seguir adelante. Una vez que el negocio se ha consolidado, suele producirse una etapa de crecimiento, que requiere unos planteamientos organizativos más rigurosos, o incluso la incorporación de personas ajenas a la familia en determinados cargos de responsabilidad.

Pero llega el momento en que el empresario empieza a darse cuenta de que se hace mayor, y de que sus hijos se han hecho adultos. Es el momento de plantearse la etapa de tránsito hacia la sucesión, incorporando a los hijos en la empresa. Esta etapa tiene una serie de problemas específicos, que están relacionados con el desplazamiento de algunos empleados, eficientes y con cargos de responsabilidad, que son sustituidos por los hijos, cuando al mismo tiempo es necesario definir el papel que éstos deben jugar y sus retribuciones. Valorar acertadamente el efecto que todo ello puede tener sobre el conjunto de empleados (que suelen ser contemporáneos a la edad del empresario) será tan importante como evaluar correctamente si los hijos tendrán o no la capacidad suficiente para desempeñar las funciones del empresario, y, en todo caso, cuál de ellos deberá desempeñar las funciones de líder.

En esta fase, el problema de la sucesión es el más importante que tiene la empresa, al que debe añadirse una correcta planificación de los aspectos fiscales relacionados con la herencia. Los problemas de la sucesión pueden hacer pasar a un segundo término las cuestiones empresariales, por lo que es probable que en esta fase se produzcan efectos negativos para la empresa, al descuidar las decisiones que deben afectar a su capacidad operativa en el negocio. Normalmente, las empresas familiares presentan una enorme debilidad en el momento de la sucesión de la primera a la segunda generación. En primer lugar, porque no es fácil que los hijos se integren como es debido en la empresa y que no tengan problemas con el resto de empleados; y, en segundo lugar, quizás el más importante, porque las cuestiones fiscales

relacionadas con la herencia no se han planificado de la forma adecuada, por lo que, en el momento del fallecimiento del propietario, las cantidades que deben ser ingresadas a la Hacienda Pública representan una seria descapitalización para la empresa, que pueden obligar a su liquidación. De hecho, la duración media de las dos terceras partes de las empresas familiares es de unos 25 a 30 años, viene a coincidir con la duración del período en que el empresario fundador permanece en su puesto. Sólo una buena planificación de la etapa sucesoria y de sus efectos fiscales, así como el acierto en la elección de un sucesor con la capacidad suficiente para llevar el negocio, permiten superar esta etapa positivamente. Cuando esto se haya conseguido, el nuevo empresario deberá adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado y reorganizar la empresa de cara al futuro.

El paso de la segunda a la tercera generación, si se trata de medianas o grandes empresas, resulta algo más complejo, ya que la familia ha aumentado considerablemente el número de sus miembros, y la operación debe realizarse entre primos en lugar de entre hermanos. En estos casos, existe ya la experiencia positiva de la anterior sucesión, que ha permitido la supervivencia de la empresa, ya que se contempla el caso en que la elección del sucesor fue acertada y la planificación fiscal de la herencia fue la adecuada. Normalmente se trata de empresas estables, fenómeno que favorece el que en este caso la supervivencia de las empresas sea superior a las de la etapa anterior. Además, los actuales gestores suelen tener una preparación profesional y unos conocimientos empresariales superiores a los del fundador, por lo que resulta más fácil la integración de los nuevos (los de la tercera generación) en la empresa. En esta situación, en la que se establece la copropiedad entre varias familias, suele intentarse que ésta quede cerrada en exclusiva al grupo familiar. Pero siempre existirá el peligro de que alguno de sus miembros venda su parte a un extraño. En muchos casos, algunos herederos entran en la empresa por obligación, lo que puede generarles una cierta falta de motivación. Al mismo tiempo su nivel de vida puede verse reducido, ya que mientras el fundador tenía el 100% del capital de la empresa, los miembros de la tercera generación poseerán una participación muy inferior. La elección del sucesor se complica, y más teniendo en cuenta que en esta nueva situación entran en juego los cónyuges de los aspirantes, que pueden ser personas que no se identifiquen con la filosofía y los valores que ha representado la empresa para el grupo familiar. La elección del nuevo líder es más complicada, y los problemas fiscales derivados de las herencias tienden a multiplicarse por el número de familias implicadas, ya que para cada una de ellas los problemas y prioridades pueden ser distintas.

A partir de la tercera generación, la empresa suele estar muy consolidada, y, si se trata de grandes empresas (en caso contrario, las sucesiones siempre serán mucho más lineales), existen muchos miembros de la familia que ejercen de copropietarios. En este caso, la diversidad de los accionistas es notable, ya que además de los primos ahora entran en juego los cuñados. En muchas ocasiones, ante la falta de liderazgo, se hace necesaria la contratación de directivos y asesores ajenos a la familia, que puedan ayudar a garantizar la permanencia de la empresa. Es cuando se opta por la creación de un consejo de familia y un protocolo que establezca reglas de comportamiento de sus

miembros en relación a la incorporación a la empresa (preparación universitaria, años de experiencia en otras empresas, etc.), normas relativas a la incorporación a la empresa de los nuevos parientes por matrimonio, condiciones para hipotecar el patrimonio familiar o de utilización del valor de las acciones como avales de préstamos, compromisos para garantizar que los familiares copropietarios que deseen salir de la empresa vendan sus acciones a otros miembros de la familia, etc. Normalmente, de la segunda a la tercera generación sólo sobreviven un tercio de las empresas (es decir, que sólo un 11% de las empresas familiares superan la tercera generación), ya que en muchos casos se ha perdido el entusiasmo inicial de su fundador. Cabe insistir en que la dimensión de los problemas y, en su caso, la necesidad de utilizar apoyos externos más profesionalizados, aumenta paralelamente con el tamaño de la empresa.



Fuente: Josep Tàpies Lloret, "De empresa familiar a familia empresaria"

Figura 5. Antigüedad de las empresas familiares en Estados Unidos y en España

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:

- 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. De hecho, empíricamente se ha demostrado que la mortalidad de las empresas familiares es un 50% inferior al del resto de

empresas. 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.

## 2.8. La sucesión en la empresa familiar

El tema de la sucesión lo es todo en la supervivencia de la empresa familiar, y en eso coinciden todos y cada uno de los especialistas dedicados a su estudio: este es el momento crítico de las instituciones y de su estructura. Es por ello que siempre justificará un capítulo aparte en cualquier estudio que se haga en la materia.

Para nadie es extraño el típico caso del viejo propietario de una compañía que se niega a abandonar la dirección de su empresa, siendo características su vestimenta, modales, muebles y maquinarias, además de cierta obstinación y renuncia al cambio y a las nuevas tecnologías: sus hijos generalmente esperan que el viejo se desincorpore definitivamente o muera, para darle a la compañía el vuelco que las circunstancias del entorno y el mercado demandan. La explicación es sencilla: esta persona jamás previó retirarse. Nunca imaginó que sus capacidades mermarían y que el mundo que le rodea cambiaría de una forma que ahora no comprende y al cual no puede hacerle frente como en sus años de juventud. En pocas palabras: no creyó que fuera a envejecer. No planificó una actividad paralela, una caja de retiro o cultivó algún modo de distracción productiva al margen de su negocio. Simplemente no tiene cómo, dónde, y lo que es más triste, por qué irse de la empresa.

Obviamente, la otra mitad de esta gran responsabilidad la llevan él o los sucesores. Es a la siguiente generación a quien le corresponde renovar el ciclo de vida de la empresa y adoptar el sentido profesional de la organización. Los sucesores tendrán específicamente que:

- Ayudar a establecer la nueva estrategia.
- Adoptar sistemas gerenciales formales.
- Constituir el nuevo equipo de dirección.

Así como el fundador requiere de cualidades gerenciales en cada etapa del ciclo vital de la empresa para aumentar las garantías del éxito de su gestión, él o los sucesores deben experimentar un proceso de educación y formación para la toma de la dirección de la empresa, en el cual el principal responsable es el grupo familiar.

En las famosas palabras de Aronoff y Ward se afirma que: *"Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta la empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión"*.

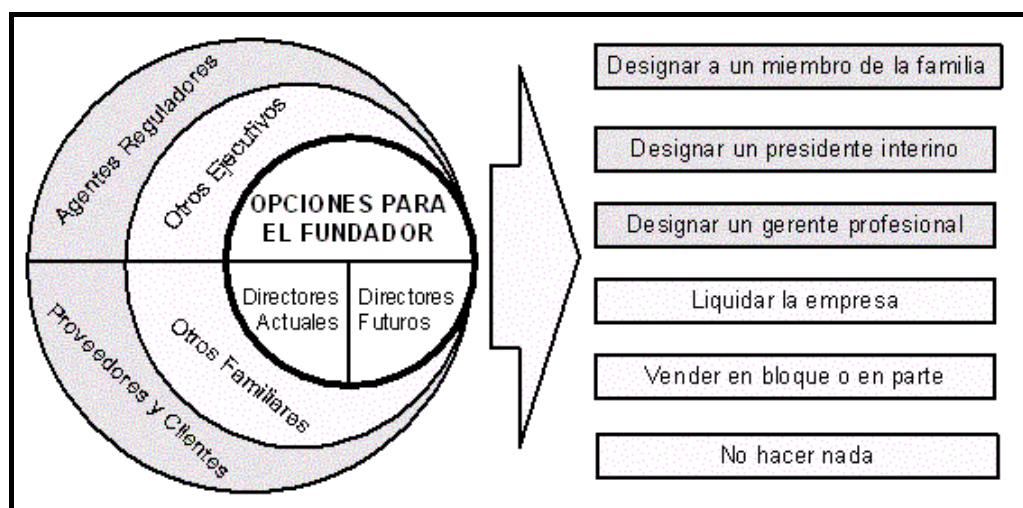
Paralelo a este lento proceso de cambio se van sucediendo, inevitablemente, los eventos familiares y con ellos, la eventual idea de ceder la dirección del negocio a la próxima generación. Y he aquí el punto más importante: desde el

mismo momento en que los hijos del fundador manifiestan su voluntad de ingresar en el negocio, que es cuando la organización adquiere formalmente el carácter de una sana empresa familiar, es decir, la sucesión debe empezar a planificarse.

Él o los sucesores, deben vivir este proceso por voluntad propia, sin que signifique una imposición de nadie. Nada impuesto a la fuerza termina por cuajar en el espíritu de una persona. Extrapolando las palabras de Ricardo Bulmez a la empresa familiar: *"No es lo mismo decir y sentir '¡Yo vivo con mis padres!' a '¡Yo tengo que vivir con mis padres!'... Porque en el primer caso hay amor y en segundo resignación y resentimiento"*.

Una estrategia al gerente que desee despertar el interés de sus hijos en el negocio sugiere que la edad de seis años es la ideal para iniciar conversaciones acerca de "¿Qué te gustaría ser cuando crezcas?". Luego, cerca de los diez años el niño puede comenzar a conocer los sitios de trabajo del padre, siendo invitado a participar como ayudante alrededor de los 12 ó 14 años, lo que puede ayudarlo a comprender los conceptos de negocio y trabajo. Un último paso sería incorporarlo a puestos de prácticas durante el verano. De esta forma "se invita, pero no demanda compromiso".

El esquema que se presenta a continuación resume dos ideas clave en el momento de la sucesión: la primera, de María Katuska Cabrera, explica quiénes son los personajes involucrados directa o indirectamente en la toma de la decisión del sucesor, y la segunda, de Peter Leach, da cuenta de las seis opciones básicas que suele tener el fundador al respecto.



Fuente: elaboración propia atendiendo a los estudios de Cabrera y Leach

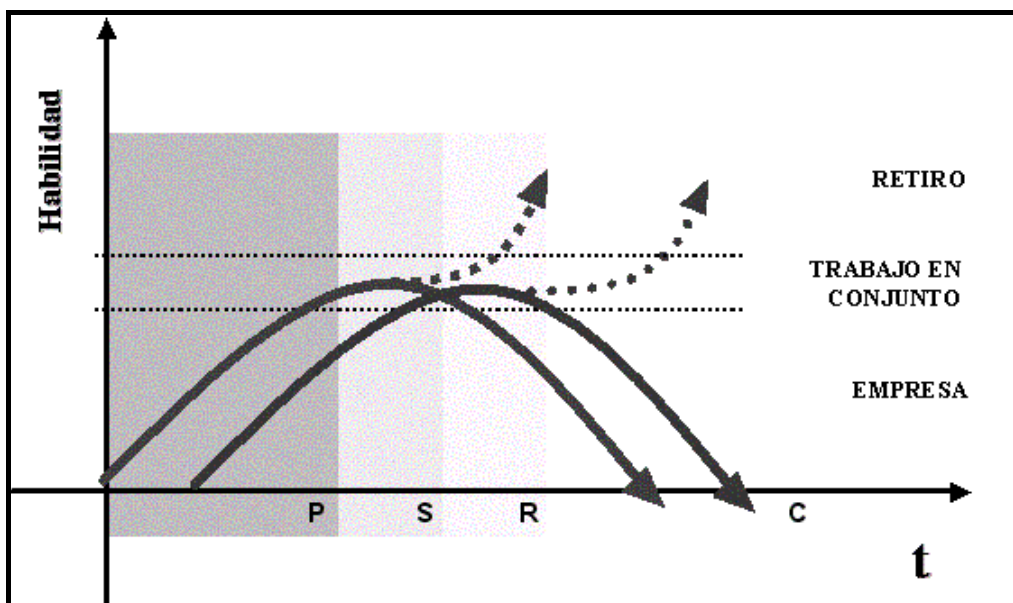
Figura 6. Quién opina y qué opciones se tienen en la sucesión

El éxito del traspaso de la conducción de la empresa requerirá (más allá del papel de la familia, los factores del entorno o la planificación y preparación de los sucesores), entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y compromiso de solucionar las cosas juntos. El sucesor debe ser esperanzado por naturaleza y tener una fe sincera en la gente de la compañía.

Lo ideal sería contar con una sucesión programada en cada empresa familiar, garantizando una digna salida del fundador y un oportuno ingreso de él o los herederos (quienes en su oportunidad deberían poder contar también con un retiro apropiado). El modelo que aquí se propone sintetiza la idea de una sucesión bajo condiciones lo suficientemente favorables como para garantizar un buen traspaso de la batuta, involucrando tanto al relevista como al relevado. Este esquema (figura 7) enfrenta nuevamente las habilidades de los involucrados (eje de las coordenadas) contra el paso del tiempo (eje de las abscisas).

Existen tres etapas fundamentales en la coordinación de los esfuerzos: la primera es el trabajo individualizado que coincide con el tiempo de preparación del sucesor (cada quien avocado a asuntos específicos, con un mínimo de interrelación en las funciones). Conforme se desplaza en el eje de abscisas, las actividades y habilidades de ambas generaciones van requiriendo de una mayor atención e interdependencia en la toma de decisiones, lo que constituye la segunda etapa: el trabajo en conjunto, el verdadero período de la sucesión.

Llegado el momento, en la tercera etapa, la generación pionera se retira en la fase de relevo (sus habilidades se abocan a actividades propias del retiro planificado), no sin antes haber garantizado con su presencia (hasta el final de la fase de sucesión) que él o los relevistas estarían en capacidad de garantizar al menos la estabilidad de la empresa y, a la larga, podrían organizar su propia salida en condiciones igualmente favorables.



*Fuente: elaboración propia atendiendo a los estudios de Guillermo Salazar*

Figura 7. Relación habilidad-tiempo de los miembros involucrados

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.

## **2.9. Ventajas y fortalezas de la empresa familiar**

La empresa familiar presenta una serie de ventajas e inconvenientes en relación al resto de empresas. Entre las ventajas cabría destacar un mayor sentido de integración y pertenencia a un grupo, con una cultura empresarial y motivación superiores al resto de empresas. La empresa familiar ha sido creada por un individuo, que cuenta con el apoyo de otros miembros de la familia (esposa, hijos, etc.) para alcanzar el éxito en el negocio. En consecuencia, entre la familia y la empresa se crean unos lazos afectivos y de dedicación que no existen en una empresa de otro tipo. En caso de dificultades, los miembros de la familia realizan grandes sacrificios para reflotar a la empresa, y su dedicación se contagia al resto del personal, que suele tener un grado de predisposición y lealtad superiores.

El conocimiento de la tecnología utilizada es también una de las ventajas de la empresa familiar, cuyos miembros conocen perfectamente los secretos industriales de los procesos productivos, con los que se han familiarizado desde largo tiempo a través de un proceso de aprendizaje que podría denominarse casi biológico. Desde el inicio de la actividad, el fundador de la empresa ha adiestrado al resto de familiares que se han integrado en el negocio. El hecho de que varios miembros de la familia trabajen en la empresa

le confiere una cierta flexibilidad en el aspecto laboral. Por otra parte, suelen invertir las ganancias en la ampliación del negocio, lo cual hace que existan menos costes financieros relacionados con la inversión. Otra ventaja de las empresas familiares es la rapidez con que se toman las decisiones. Normalmente, el empresario, basado en su instinto sobre los negocios, toma las decisiones directamente, sin tener que dedicar un tiempo que otras empresas destinan a la elaboración de planes y estrategias, que en muchos casos no resultan demasiado eficaces. Y, por otra parte, estas decisiones suelen tomarse con efectos a largo plazo, ya que la principal preocupación del empresario es la proyección estable del negocio con el fin de garantizar durante un período de tiempo largo el sustento de su familia y el futuro de sus descendientes. Al revés de lo que ocurre en las grandes empresas, que planifican para mantener sus ganancias a muy corto plazo, y a veces condicionadas por la cotización de sus acciones en bolsa, la empresa familiar planifica a 10 ó 15 años, más preocupada por la permanencia del negocio durante un largo período.

El conocimiento profundo de la empresa, de sus capacidades y medios de producción, unido a una estructura organizativa estable, es otra de las ventajas de la empresa familiar. En las grandes empresas, los directivos suelen cambiar con cierta frecuencia, y los nuevos dirigentes tardan un tiempo en implantar sus nuevos métodos organizativos y productivos, y, lo que es peor, en adquirir la experiencia necesaria para no tomar decisiones equivocadas. En una empresa familiar todos tienen perfectamente definidas sus responsabilidades y las tareas que deben desempeñar, aunque también existe el peligro de caer en la rutina que impida adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos. La estabilidad de la estructura de la empresa familiar le confiere solvencia y credibilidad frente a sus proveedores, a la vez que la estabilidad de los empleados permite un trato más personalizado con los clientes.

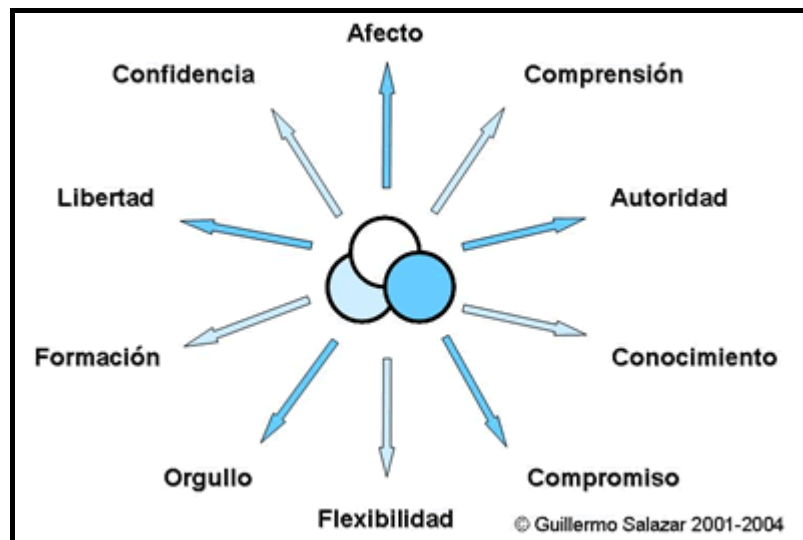
### Ventajas fiscales para la empresa familiar

Desde los inicios de la reforma fiscal, los representantes más cualificados de la empresa familiar habían insistido en la necesidad de revisar la fiscalidad patrimonial y sucesoria relativa a este tipo de empresas. Se consideraba que el Impuesto sobre el Patrimonio incidía negativamente en la eficacia de la empresa familiar, mermando su capacidad de autofinanciación, y que el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, a menudo, se convertía en un muro casi infranqueable, que hacía muy difícil su continuidad cuando llegaba el momento del cambio generacional. La simbiosis que existe, en este ámbito, entre las empresas y sus titulares hace que, de hecho, las cargas fiscales que recaen sobre estos últimos, al final, sean soportadas por las propias empresas.

La primera respuesta positiva a estos planteamientos se produjo en la Ley de acompañamiento a los Presupuestos Generales del Estado del año 1994, que establecía un tratamiento más favorable para estos activos empresariales en el Impuesto sobre el Patrimonio. Desde entonces, estos beneficios fiscales no solamente se han consolidado, sino que se han extendido, en términos semejantes, al Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

Hoy, los empresarios y profesionales que sean titulares de empresas familiares disponen de un marco fiscal que favorece la competitividad de sus empresas, y que, sobre todo, les permite plantearse el cambio generacional sin condicionamientos ajenos a los de su propio entorno empresarial y familiar.

Todos estos aspectos que se han comentado se pueden sintetizar en una serie de fortalezas o puntos fuertes genéricos, que se esquematizan a continuación.



Fuente: Guillermo Salazar, "Cómo gestionar empresas familiares"

Figura 8. Principales fortalezas de la empresa familiar

Síntesis de las principales fortalezas de la empresa familiar:

- Las relaciones de afecto: los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.
- La comprensión: el hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
- Aceptación de la autoridad: como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.
- Conocimiento: dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.
- Compromiso: por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.
- El orgullo de la firma: que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.

- Inversión en personas: aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.
- Libertad de decisión y acción gerencial: las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.
- Carácter confidencial: las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos.
- Compromiso social: íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

## **2.10. Desventajas y debilidades de la empresa familiar**

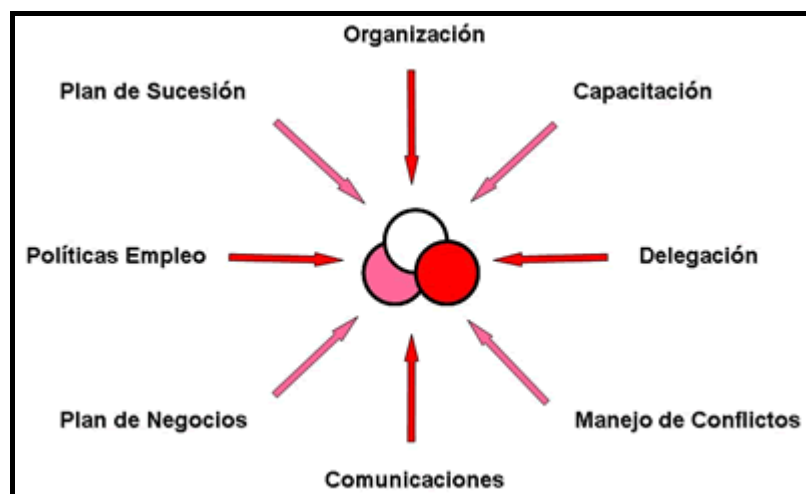
En la empresa familiar no todo son ventajas, puesto que existen también una serie de inconvenientes inherentes a su naturaleza. Entre las desventajas cabe citar una cierta rigidez derivada de la rutina de hacer las cosas siempre del mismo modo, sin percibir, tal vez, los cambios acaecidos en el entorno externo. La empresa familiar corre el riesgo de no adaptarse a los cambios tecnológicos y de no saber establecer a tiempo la gama de productos o servicios que demanda el mercado. Puede haber momentos en que el empresario no encuentre la respuesta a las demandas del mercado, o que no sepa cómo innovar o modernizar su sistema productivo. En otros casos, es posible que los cambios necesarios supongan un incremento de la inversión, para el cual no dispone del capital necesario, por lo que sus instalaciones pueden quedar obsoletas. Las dificultades financieras de las empresas familiares para afrontar las necesidades de incremento del capital son superiores, ya que no es frecuente que puedan acudir al mercado de capitales para captar los recursos que necesitan. Y aunque ello fuera posible, normalmente no aceptan la idea de tener otro socio que no sea miembro de la familia. Las propias necesidades financieras derivadas de la tendencia al crecimiento de un negocio familiar próspero pueden no estar al alcance de la capacidad económica de los miembros de la familia, por lo que puede ser necesario tomar la decisión de admitir la entrada de socios externos, aun procurando no perder el control de la compañía. La duda permanente, sobre todo a partir de una determinada edad, entre invertir y crecer para ser competitivos o dejar las cosas como están, abrumba a muchos pequeños empresarios.

Otros problemas que pueden afectar a la empresa familiar son los derivados de la presión de la propia familia para colocar a sus miembros, a lo mejor no suficientemente cualificados, y, tal vez, con unos sueldos elevados, incluso superiores a los de los directivos externos al grupo familiar. En otros casos puede pasar lo contrario: que todos los hijos del propietario trabajen en el negocio, con unas retribuciones inferiores a las del mercado, hecho que genera una falta de motivación, o bien que todos cobren lo mismo, independientemente de su dedicación y capacidad profesional, lo que, a la larga, no será bueno para la empresa. Hay que considerar también los problemas que pueden derivarse de posibles conflictos entre miembros de una misma familia, que pueden bloquear el proceso de toma de decisiones,

especialmente en las situaciones de falta de un liderazgo claro. Obviamente, el conjunto de todos estos factores pueden acabar creando una clara desventaja competitiva en la empresa.

Pero los problemas principales que deben afrontar las empresas familiares son los derivados de los conflictos generacionales, cuando el empresario en edad avanzada empieza a tener continuos problemas con su sucesor sobre cómo deben hacerse las cosas, y, especialmente, con todo lo relacionado con la toma de las decisiones necesarias para el propio proceso de sucesión, y esto tanto en las grandes como en las pequeñas. El relevo generacional, en un momento determinado, es el principal problema que deben afrontar las empresas familiares. A menudo, la elección del sucesor constituye una tarea sumamente difícil, y más cuando debe estar reducida a los hijos del empresario. Esta elección comportará un cambio organizativo importante, del que dependerá la continuidad de la empresa y de sus empleados. Puede suponer, también, ciertos traumas a nivel familiar, ya que el retiro del empresario a lo mejor obliga a establecer la preferencia de unos hijos en lugar de otros. Ello puede provocar conflictos entre los descendientes, que pueden generar serias distorsiones en la gestión futura de la empresa. En la segunda y tercera generación, y a medida que la familia va aumentando el número de miembros entre hermanos y primos, estos problemas suelen agudizarse hasta plantear serios problemas de liderazgo que afectan a la toma de decisiones. Cuando esto sucede, quiere decir que se está ante una gran empresa. En las pequeñas y medianas el cambio generacional es necesariamente más directo y limitado, lo que no significa que no comporte sus propias dificultades.

Todos estos aspectos que se han comentado se pueden sintetizar en una serie de debilidades o puntos débiles genéricos, que se esquematizan a continuación.



Fuente: Guillermo Salazar, "Cómo gestionar empresas familiares"

Figura 9. Principales debilidades de la empresa familiar

Síntesis de las principales debilidades de la empresa familiar:

- Organización y capacitación gerencial: Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa.
- Delegación del poder: Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.
- Toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos: En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.
- Comunicaciones efectivas: Entendida esta como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- Confección del plan de negocios: Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.
- Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares: Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.
- Redacción y cumplimiento del plan de sucesión: Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es el más importante y característico de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no laboran en ella.

### **2.11. Principales grupos familiares catalanes**

Las mayores empresas catalanas de carácter familiar siguen una acentuada política de crecimiento. Su evolución en el capítulo de los ingresos así lo demuestra, aunque muestran un descenso en el nivel de resultados. Según los datos de 2003, el grupo Rubiralta es el primero por ventas y Roca Corporación Empresarial lidera los beneficios.

Según los datos consolidados correspondientes al ejercicio 2003, las ventas sumadas de los quince grupos más importantes de Cataluña crecieron un nueve por ciento y pasaron de 16.610 a 18.158 millones de euros, si bien el beneficio neto sufrió una severa caída, del 7,5 por ciento al pasar de 562,8 a 502,7 millones. Veamos en forma resumida sus cifras.

### Grupo Rubiralta

Es el primer grupo familiar catalán por su facturación global, que en 2003 ha pasado de 2.071 a 2.368 millones de euros. Pertenece a los hermanos José María y Francisco Rubiralta Vilaseca. Las dos patas que lo conforman son la elaboradora de productos médicos y sanitarios Grupo CH Werfen y la siderúrgica Celsa, que incluye Global Steel Wire y las filiales de ambas. Grupo CH Werfen aumentó la cifra de negocio consolidada un 1,7 por ciento, de 541 a 551 millones de euros, mientras que el excedente neto doblaba de 8,4 a 17,7 millones. Por su lado, Celsa elevó los ingresos consolidados en 2003 de 1.530 a 1.817 millones y el beneficio retrocedía de 17 a 6 millones, mientras en 2004 anunciaba la inversión de cien millones de euros en Cardiff (Gales) para levantar una nueva acería. La plantilla de Celsa está compuesta por 5.838 empleados y la de CH Werfen por 2.674.

### Caprabo

Ocupa la segunda posición por ventas entre los grandes grupos familiares catalanes, con 2.334 millones de euros durante 2003 (aumento del 16,6 por ciento) y además es el que mayor nómina alcanza, de 19.000 empleados. Está presente en doce comunidades autónomas con más de 600 establecimientos y es la mayor cadena de distribución alimentaria en Cataluña, Madrid y Navarra. La empresa matriz aumentó la facturación en 2003 un 10,4 por ciento, de 1.716 a 1.894 millones y el beneficio saltó de 12,9 a 19,3 millones de euros. La Caixa compró un veinte por ciento del capital en agosto de 2003. El resto del accionariado se reparte entre las familias Carbó, Botet y Elias. A finales de 2004, la empresa ha vendido 24 centros mayoristas a Covalco.

### Agrolimen

Bajo ese nombre se agrupa un holding de empresas repartidas en sectores varios, entre ellas Gallina Blanca (alimentación), Arbora & Ausonia (productos de higiene personal), The Eat Out Group (restauración de servicio rápido), Biocentury (productos farmacéuticos de adelgazamiento), Affinity Petcare (comida para mascotas), Mont-Ferrant (cavas) y La Sirena (cadena de tiendas de productos congelados), entre otras varias. Los ingresos de todo el conglomerado empresarial, que en 2002 ascendieron a 1.730 millones de euros, al año siguiente han rondado los 1.950 millones con aumento del trece por ciento. Las ventas más cuantiosas corresponden a Arbora & Ausonia (donde Agrolimen posee un cuarenta por ciento) que pasaron de 618 a 651 millones, Affinity Petcare (de 135 a 202 millones), The Eat Out Group (de 190 a 200 millones) y Gallina Blanca (de 150 a 167 millones). Por lo que se refiere a Gallina Blanca, el excedente neto avanzó de 5,0 a 6,4 millones y en Affinity Petcare cayó de 12,6 a 6,9 millones de euros. El beneficio del holding Agrolimen bajó en 2003 de 49,2 a 19,7 millones.

### Roca Corporación Empresarial

Este holding, perteneciente a la familia Roca, redujo durante 2003 los ingresos consolidados de 1.602 a 1.564 millones de euros y prácticamente mantuvo las ganancias netas, que pasaron de 98,1 a 97,3 millones. Con esa cifra se ha aupado al primer puesto por beneficios de entre los grupos familiares catalanes. Esta multinacional catalana posee filiales en Polonia, Suiza, Perú, China, Turquía, Alemania, República Checa, Bulgaria, Marruecos, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Francia, Italia, Bélgica, Holanda, Portugal y Reino Unido. Tras adquirir en 1999 el grupo suizo Keramik Laufen por 263 millones de euros, se convirtió en la segunda potencia mundial en el sector de cuartos de baño. Su gerente, José Miguel Roca, no pertenece a la familia propietaria a pesar de la coincidencia del apellido.

### Grupo Cirsá

Se trata de un conglomerado empresarial, recientemente englobado bajo el nombre de Corporación MLH, encabezado por Cirsá Business Corporation y Leisure & Gaming, con un total de 227 compañías repartidas por tres continentes. Pertenece a Manuel Lao Hernández. Por lo que se refiere a Cirsá (con un total de 158 filiales) constituye la cabecera de todos los negocios de juego y ocio y Leisure & Gaming (agrupa a 69 subsidiarias) engloba las actividades de diversificación al margen del juego y de los servicios, como son hostelería, inmobiliaria, agencias de viaje e incluso una compañía aérea privada. El conglomerado de Manuel Lao bajó las ventas de 969 a 926 millones mientras que las pérdidas de 4,6 millones sufridas en 2002 se transformaron en ganancias de 5,7 millones al año siguiente. Leisure & Gaming evolucionó en ingresos de 784 a 748 millones, y en resultados netos de 12,9 a 9,2 millones. Pero como en el capital de Cirsá participa Leisure & Gaming con un 49,8 por ciento, la suma neta de ingresos consolidados de todo el grupo ha pasado de 1.361 a 1.300 millones de euros. La plantilla del grupo Cirsá asciende a 6.677 empleados y la de Leisure & Gaming a 4.541.

### Grupo Catalana Occidente

Está controlado por la familia Serra. Las primas imputadas netas en 2003 bajaron de 1.101 a 1.070 millones de euros y el resultado se disparó un 86 por ciento, de 41 a 76 millones. Los intereses económicos se extienden a Baqueira Beret, Lepanto y Crédito y Caución, entre otras participadas. Es el mayor grupo asegurador de carácter familiar.

### Cobega

Es una de las concesionarias de Coca Cola más importantes de Europa y constituye un caso de multinacional peculiar, en el sentido de que su actividad principal fuera de nuestras fronteras la desarrolla en el continente africano. En otras palabras: si los ingresos en 2003 crecieron de 853 a 1.000 millones de euros, de esta última cifra 133 millones pertenecen a la venta del refresco Coca Cola en doce países africanos. El resultado consolidado neto aumentó un 25 por ciento, de 39,5 a 49,5 millones y la partida de acreedores bajó



significativamente, de 230 a 205 millones. Este grupo está controlado por la familia Daurella y entre las compañías que consolidan balances con Cobega figura la madrileña Casbega (Castellana de Bebidas Gaseosas). Pero además, los Daurella, que a través de Cobega controlan la distribución de Coca Cola en Cataluña, Baleares, Canarias y Andorra, poseen participación relevante en la concesionaria de Vizcaya y también en la portuguesa Cervezas de Madeira, la valenciana Zumos y Frutas, la canaria Aguas del Toscal y las aragonesas Aguas Vilas del Turbón y Aguas del Maestrazgo.

### Planeta Corporación

La cifra de negocio aumentó un 35 por ciento durante 2003 al pasar de 678 a 913 millones de euros tras incorporar a su perímetro de consolidación Antena 3 Televisión. El beneficio neto consolidado subió un 4,3 por ciento, de 39,3 a 40,9 millones. El grupo está formado por 73 compañías calificadas como dependientes más otras diez asociadas y entre todas ellas, más de una decena están situadas en Portugal e Iberoamérica, además de otra en Miami (Estados Unidos). La totalidad del capital está en poder de tres sociedades de la familia Lara. Las compañías con mayor volumen de facturación han sido Grupo Pasa (consolidado) con 379 millones, Editorial Planeta 183, Antena 3 Televisión y sociedades dependientes 94, España Calpe 73 y Audiovisual Española 2000 (editora del diario La Razón) 61 millones de euros. Los fondos propios del grupo suman 584 millones de euros y durante el año la partida de acreedores a largo plazo se dobló al pasar de 313 a 635 millones y la de corto plazo creció de 479 a 754 millones. Acusada actividad inversora en inmovilizado material, que alcanzó un montante de 106 millones de euros durante 2003.

### Puig Beauty & Fashion Group

Es el holding industrial barcelonés presente en mayor número de países, 150 en total. De la nómina total compuesta por 5.000 personas, trabajan en España el 49,4 por ciento, el 21,4 en América y un 18,1 en Francia. El grupo posee diez centros de trabajo y 40 filiales en 25 países y pertenece a los hermanos Puig, si bien a lo largo de 2004 se ha concluido el relevo generacional con la designación de dos consejeros delegados, los primos Marc Puig y Manuel Puig. Las ventas consolidadas pasaron durante 2003 de 924 a 893 millones y el beneficio de 65,5 a 20,5 millones. Puig es el séptimo productor mundial más importante en su sector.

### Almirall Prodesfarma

La evolución de las ventas no fue la esperada, pues las previsiones establecidas por la empresa indicaban pasar de los 831 millones de euros obtenidos en 2002 a 947 millones en 2003, pero esta última cifra se quedó en realidad en 886 millones. Es el segundo grupo más importante en el sector farmacéutico español, la plantilla asciende a 3.200 empleados y el control del capital lo ostentan los hermanos Gallardo. Posee cinco centros de producción en Barcelona y uno en Francia, además de seis filiales en Europa.

### Laboratorios del Dr. Esteve

Este grupo familiar posee cinco plantas industriales situadas en Martorelles, Celrá, México (dos) y China y los ingresos globales aumentaron de 713 a 844 millones. La estrategia del grupo, que ha cumplido ya 75 años de vida, contempla potenciar los principios activos genéricos para terceros que se pueden obtener a precios más bajos una vez finalizado el plazo de la patente. La casa matriz, que representa la mitad de la facturación del grupo, subió sus ganancias un 54 por ciento, de 24,6 a 38,1 millones de euros.

### Quadis

Grupo encabezado por Autólica, es propiedad de Juan Manuel Soler y está integrado por una treintena de sociedades con 115 puntos de venta repartidos entre Barcelona, Tarragona y Castellón, que en 2003 vendieron 36.600 vehículos. Entre otros títulos posee el de ser la empresa privada (al margen de la propia casa fabricante alemana), que más coches Mercedes Benz vende en Europa. Comercializa 23 marcas, las ventas en 2003 aumentaron de 715 a 830 millones y el beneficio de la casa matriz pasó de 6,4 a 0,5 millones de euros.

### Mango MNG Holding

Confecciona prendas de vestir y complementos que distribuye en una red de más de 750 tiendas (la mitad propias y la otra mitad franquiciadas) repartidas por 72 países. El 73 por ciento de la facturación la realiza en los mercados extranjeros y el 27 restante en el nacional. Pertenece a los hermanos Isak y Nahman Andic. La estrategia del grupo se basa en la apertura anual de un centenar de establecimientos, crear un producto con imagen coherente y bien definida y mantener un sistema logístico propio basado en la velocidad, la información y la tecnología. Plantilla total de 5.650 personas, ventas en aumento durante 2003 de 745 a 782 millones (prevé superar los mil millones en 2004) y beneficios en alza del 7 por ciento, de 60,6 a 64,8 millones.

### Ficosa International

El grupo que preside José María Pujol Artigas opera en dieciocho países y es una de las primeras potencias mundiales en cada una de sus gamas de productos, que están integradas en el segmento de componentes mecánicos y electrónicos para automóviles. El 70 por ciento de las ventas corresponde a los mercados exteriores. Los ingresos consolidados durante 2003 pasaron de 710 a 720 millones de euros y el beneficio neto retrocedió ligeramente, de 12,4 a 12,1 millones.

### Miquel Alimentació Group

Es el segundo grupo distribuidor de productos de gran consumo más importante de Cataluña y explota una red de *cash and carry* (bajo la enseña Gros Mercat) y otra de supermercados (Suma). Fuerte crecimiento de los ingresos en 2003, que avanzaron de 574 a 704 millones, debido en parte a la incorporación de la firma mayorista burgalesa Dilcasa adquirida a finales de

2002. El beneficio neto sufrió un fuerte recorte, del 53 por ciento al pasar de 25,9 a 12,2 millones. El grupo pertenece a la familia Miquel y nació en Figueres hace 75 años.

Los mayores grupos familiares de Cataluña. Datos en millones de euros

	Plantilla	Ventas			Beneficio neto			
		2003	2003	2002	% var.	2003	2002	% var.
	<b>Grupo Rubiralta</b>	—	2.368	2.071	14,34	—	—	—
1	Celsa	5.838	1.817	1.530	18,76	6	17	-64,71
	CH Werfen	2.674	551	541	1,85	17,7	8,34	112,23
2	Caprabo *	19.000	2.334	2.002	16,58	19,3	12,9	49,61
3	Agrolimen *	—	1.950	1.730	12,72	19,7	49,2	-59,96
4	Roca Corporación Empresarial	14.772	1.564	1.602	-2,37	97,3	98,2	-0,92
	<b>Grupo Cirsa **</b>	—	1.300	1.361	-4,48	—	—	—
5	Leisure & Gaming	4.541	748	784	-4,59	9,2	12,9	-28,68
	Cirsa Business Corporation	6.677	926	969	-4,44	5	-3,6	—
6	Catalana Occidente	2.246	1.070	1.101	-2,82	76,4	41	86,34
7	Cobega	4.462	1.000	853	17,23	49,5	39,5	25,32
8	Planeta Corporación	4.654	913	678	34,66	40,9	39,3	4,07
9	Puig Beauty & Fashion Group	5.000	893	924	-3,35	20,5	65,5	-68,7
10	Almirall Prodesfarma *	3.250	886	831	6,62	31,5	52,7	-40,23
11	Laboratorios Dr. Esteve *	2.374	844	713	18,37	38,1	24,6	54,88
12	Quadis *	—	830	715	16,08	0,5	6,4	-92,19
13	Mango MNG Holding	5.650	782	745	4,97	64,8	60,6	6,93
14	Ficosa Internacional	5.907	720	710	1,41	12,1	12,4	-2,42
15	Miquel Alimentació Grup	2.764	704	574	22,65	12,21	25,9	-52,86
	<b>Total</b>	<b>89.809</b>	<b>18.158</b>	<b>16.610</b>	<b>9,31</b>	<b>520,7</b>	<b>562,8</b>	<b>-7,48</b>

\* Beneficios de la casa matriz.

\*\* La suma de la facturación y beneficios de Leisure & Gaming y Cirsa Business Corporation se ha corregido porque la primera participa en el capital de la segunda y ya incluye parte de sus ingresos y resultados.

Fuente: elaboración propia atendiendo a los datos facilitados por Fomento de la Producción

Figura 10. Los mayores grupos familiares de Cataluña

La empresa familiar es un lujo para Cataluña, donde existe una frondosa red de este tipo de compañías que la sitúan en un lugar preferente entre las regiones europeas. El empresario catalán ha dado sobradas muestras de su capacidad creadora a la hora de forjar y expansionar la propia compañía y no es casualidad que el Instituto de la Empresa Familiar, de ámbito nacional, naciera en Barcelona hace ya catorce años.

Contamos aquí con millares de ejemplos, además de los quince recogidos en estas páginas, de compañías con vocación internacional y apuesta por el I+D y la innovación y además con relevancia mundial como son los casos de Inoxcrom, en instrumentos de escritura, Freixenet (cava y vinos), Gas Gas Motos (motos de trial), Chupa Chups (caramelos con palo) recientemente vendida a un grupo empresarial italiano, Borges (frutos secos), Miquel y Costas (papel de fumar), Festina-Lotus (relojes), Custo (camisetas) y Pronovias (vestidos de novia), entre otras muchas.

Si algún pero podemos colgar a la empresa familiar catalana, es su escasa capacidad fusionista, hasta el punto de preferir caer en otras manos no

catalanas, antes que unirse entre ellas, y como ejemplo bien vale el del sector de la motocicleta (desaparecieron Ossa, Montesa, Bultaco, Sanglas y Derbi, entre otras) o como ya se ha comentado con anterioridad, la reciente venta de Chupa Chups. Si la memoria no nos falla, desde el año 1972, en que se unieron Cementos y Cales Freixa con Cementos Fradera, hasta hoy, se ha repetido tan solo una operación similar entre compañías familiares, que es la protagonizada por Almirall y Prodesfarma en 1997.