

## Situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia

Amaia Maseda García, [amaia.maseda@ehu.es](mailto:amaia.maseda@ehu.es), Universidad País Vasco

Txomin Iturralde Jainaga, [txomin.iturralde@ehu.es](mailto:txomin.iturralde@ehu.es), Universidad del País Vasco

Blanca Arosa de la Torre, [blanca.arosa@ehu.es](mailto:blanca.arosa@ehu.es) Universidad del País Vasco

### ABSTRACT

El objetivo de este trabajo es conocer en qué medida los problemas específicos ligados a la empresa familiar que académicos y consultores destacan en los trabajos publicados al respecto, tienen su reflejo en las empresas familiares del Territorio Histórico de Bizkaia.

Este estudio, además de permitir cuantificar la presencia de este tipo de empresas en nuestro entorno y de conocer cuáles son sus características básicas, el análisis de su estructura de propiedad y de sus órganos de gobierno y de gestión, va a permitir realizar un diagnóstico de su situación.

### 1. INTRODUCCIÓN

La literatura sobre la empresa familiar es muy abundante, fruto de la preocupación, tanto de las autoridades públicas, como del ámbito académico, por este tipo de empresas, su importancia en la creación de empleo y en la generación de riqueza, y sus posibilidades de supervivencia.

Así, por una parte se habla sobre su gran importancia en la creación de riqueza y de empleo; pero, por otra, tanto de sus importantes fortalezas –elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares y cultura empresarial, continuidad y visión de largo plazo, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, rapidez y agilidad en la toma de decisiones, mayor reinversión de los beneficios, mayor responsabilidad social empresarial– como de sus evidentes debilidades –las compartidas con las PYME por ser mayoritariamente de esta dimensión, riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia y de la empresa, rigidez y conservadurismo, reparo en acudir a formas de financiación más allá de la retención de beneficios, sucesión mal preparada, retrasada en exceso y en ocasiones equivocada, etc.

La empresa familiar está también condicionada por el modo en que la familia esté presente en el negocio, lo cual genera en mayor o menor medida tensiones y conflictos internos, al estar entrelazados sentimientos empresariales y afectivos. Los problemas básicos a los que se enfrenta la empresa familiar se pueden agrupar en cuatro áreas, como son: la familia, la propiedad, la gestión y la sucesión. Cada una de estas áreas presenta unas dificultades específicas que necesitan ser resueltas.

- La familia. Problemas que surgen debido a que no existe una clara distinción entre las relaciones en el ámbito familiar y las relaciones profesionales dentro de la empresa, lo que provoca tensiones y rivalidades entre los miembros de la familia y el problema de solapamiento de roles.

Estos conflictos entre familiares surgen principalmente por la falta de instrumentos y órganos de gobierno adecuados, como pueden ser el Protocolo Familiar y el Consejo de Familia.

- La propiedad. La aversión a la pérdida de control de la propiedad en las empresas familiares es un factor que condiciona en muchas ocasiones el crecimiento de la empresa y la búsqueda de financiación.

Este problema se puede relacionar con la carencia de estructuras adecuadas, como la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración, que permiten que el accionariado de la empresa esté adecuadamente representado en los órganos de supervisión y control de la sociedad.

- La gestión. Son muchas las empresas familiares en las que la estructura organizativa no ha evolucionado lo suficiente. Siguen manteniendo un modelo de organización con sistemas unitarios de control y comunicación, en muchas ocasiones con una dirección individual, y esto a pesar del crecimiento de la empresa. Se hace necesario formalizar un organigrama en el que se identifiquen y definan tareas a través de un sistema lógico de comunicación, de asignación de responsabilidades y de control.

Además, en el entorno actual es necesario tener organizaciones profesionalizadas y orientadas a los continuos cambios, que precisan de una modernización y profesionalización de los mandos, sean familiares o no familiares.

- La sucesión. Debido a la existencia de un fundador o fundadora que además suele ser la persona propietaria del negocio, la que ocupa el cargo de mayor responsabilidad en la dirección y ejerce el liderazgo en la familia, la sucesión en la empresa familiar se hace muy compleja. El factor más claro es el de la resistencia al retiro por parte del fundador o fundadora o de los familiares que se encuentran en el poder. Esto, además, acrecienta la tensión familiar que se produce entre padres y descendientes y entre hermanos y hermanas.

De aquí procede uno de los mayores problemas a los que se enfrentan estas empresas, que es el sobrevivir como empresa familiar a la transmisión de la dirección y propiedad a la siguiente generación.

La finalidad última de este estudio es, precisamente, conocer en qué medida los problemas específicos ligados a la empresa familiar que académicos y consultores destacan en los trabajos publicados al respecto, tienen su reflejo en las empresas familiares del Territorio Histórico de Bizkaia.

Este estudio, además de permitir cuantificar la presencia de este tipo de empresas en nuestro entorno y de conocer cuáles son sus características básicas, el análisis de su estructura de propiedad y de sus órganos de gobierno y de gestión, va a permitir realizar un diagnóstico de su situación.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: tras esta introducción, en la sección segunda se realiza un repaso a diversas aportaciones existentes en la literatura sobre el concepto de empresa familiar, presentado la definición adoptada a efectos de esta investigación; la tercera sección se dedica a presentar la base de datos utilizada, el proceso de selección de la muestra y las variables a analizar; los principales resultados de la investigación son recogidos en la sección cuarta; a continuación se recogen las principales conclusiones obtenidas, presentando finalmente las referencias bibliográficas utilizadas.

## **2. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR**

### **2.1 LA EMPRESA FAMILIAR ¿CÓMO DEFINIRLA?**

El interés de diferenciar las empresas familiares frente a las que no lo son obedece a la singularidad de sus características en relación con la propiedad, el control y la gestión. En estas empresas la familia está en el eje central de la dirección y el gobierno de la empresa, aunque esta característica común no significa que exista una tipología única de empresa familiar (Amat, 2001). Así, algunas se encuentran en la primera generación, otras en la segunda y otras pueden ser de mayor antigüedad. Igualmente, algunas tienen una dirección más personalista y

otras están más profesionalizadas, algunas son pequeñas y otras de gran dimensión, o poseen una estructura del capital y un reparto del accionariado con una mayor o menor concentración.

El problema de esta falta de definición tiene un origen claro: «empresa familiar» es una expresión compuesta por dos términos, «empresa» y «familia», y ambos son conceptos indeterminados. Por eso, uno de los primeros problemas encontrados al abordar el estudio de la empresa familiar es precisamente la ausencia de una definición consensuada sobre este concepto. No obstante, aunque no existe una única definición sobre qué se entiende por empresa familiar, sí existe un acuerdo en aspectos básicos en relación con el poder de decisión y/o de gestión, que debe estar vinculado siempre a un núcleo familiar significativo.

En relación a este aspecto, el pasado 7 de abril de 2008, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y la Junta del Family Business Network (FBN) han consensuado una definición de empresa familiar, la cual ha sido adoptada a partir de esa fecha por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) en España.

La definición es la siguiente:

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

En relación con las entidades cotizadas, debe tenerse en consideración que una de sus características típicas es la fragmentación de su propiedad, por lo que se ha reducido el porcentaje de control que debe estar en manos de la familia para considerarla como empresa familiar. La persona o el grupo de accionistas que posee el paquete principal de acciones en muchas ocasiones tienen menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías este accionariado puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. En consecuencia, el punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos, pero en las que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Como se puede comprobar, los criterios anteriores están centrados fundamentalmente en la propiedad y en la capacidad de control. A este respecto, numerosos autores añaden una característica adicional, y es la vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia; esto es, la transferencia generacional.

En consecuencia, si en una empresa se dan las dimensiones de: propiedad (o participación significativa de la familia en el capital social); poder (participación activa de la familia en la gestión de la empresa); y continuidad o transferencia generacional (intención de que la empresa continúe en manos de la familia), se puede afirmar que se trata de una empresa familiar.

## 2.2 DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR AL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

Los problemas para definir la empresa familiar tienen claramente su reflejo en el ámbito de la investigación, pues se hace necesario definir el concepto de empresa familiar en cada estudio. Pero no es ésta la única dificultad

para abordar un estudio de situación de la empresa familiar. La falta de bases de datos de empresas familiares de carácter público es otro problema que dificulta la identificación de este tipo de empresas. El análisis pormenorizado de la información aportada en bases de datos generales y la encuesta son los únicos medios para identificar el carácter de familiar o no familiar. En este trabajo se ha optado por seguir estas dos vías para su identificación.

En relación con la definición adoptada al objeto de esta investigación, se considera familiar a aquella empresa para la que se pueda establecer que una o más familias poseen un porcentaje de propiedad que les permite ejercer el control de la misma, y a su vez participan de forma activa en los órganos de gobierno y de gestión de dicha empresa, mediante la presencia de miembros familiares en el Consejo de Administración y en la dirección del negocio. Se considera que el control del negocio en empresas de cierta dimensión puede ejercerse con un mínimo del 20% de participación en el capital de la sociedad.

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE BIZKAIA. SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN

Con la finalidad de examinar las características de las empresas familiares del Territorio Histórico de Bizkaia, se parte del universo de empresas vizcaínas recogido en el Registro Mercantil según la información de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) para el año 2006 (el último con datos completos disponibles).

El proceso de selección del marco poblacional se ha realizado en dos fases. La primera comienza con la selección de aquellas empresas con información disponible sobre sus cuentas anuales, composición accionarial, así como de las personas que ostentan el cargo de administradores y de consejeros, según los datos aportados en el Registro Mercantil de Bizkaia para el año 2006. En Bizkaia, en el ejercicio 2006, el número de empresas que cumplían con dicho depósito era de 25.447.

La primera restricción impuesta está relacionada con la forma jurídica mercantil; de este modo, el estudio se circunscribe a entidades cuya forma jurídica sea la sociedad anónima y la sociedad limitada, ya que son las dos formas societarias más utilizadas, representando un 99% de dicho universo.

Con el fin de evitar distorsiones por actividad, se han excluido además aquellas entidades que se encuentran en situaciones especiales, como la suspensión de pagos, la disolución o la liquidación, o no tuvieran actividad en el año 2006.

Por último, se han seleccionado aquellas empresas con 10 trabajadores o más. La razón de esta restricción es prescindir de las microempresas, ya que muchas corresponden a empresarios individuales que en la mayoría de los casos ejercen su actividad como trabajadores autónomos. Esto no significa que la importancia de las microempresas no sea relevante, simplemente no son el objeto de estudio en este trabajo.

En la siguiente Tabla resumen (Tabla 1) se recogen las restricciones mencionadas a la hora de seleccionar la población objeto de análisis:

Tabla 1: Proceso de selección de la población

Criterios seleccionados	Valores especificados	Resultado búsqueda
País/Comunidad Autónoma/Provincia	Bizkaia	25.447
Forma Jurídica	Sdad Anónima y Limitada	25.223

Estado	Activa	20.627
Número de empleados	Mínimo 10	3.459
Nº total empresas seleccionadas		3.459

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

En resumen, la población objeto de este estudio queda formada por aquellas empresas vizcaínas activas, cuya forma jurídica es una sociedad anónima o limitada y con diez trabajadores o más, según la información que se desprende del Registro Mercantil de Bizkaia.

### 3.2 APLICACIÓN DE LA DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR AL COLECTIVO SELECCIONADO

Para llevar a cabo la clasificación entre empresas familiares y no familiares, se ha revisado de forma exhaustiva la estructura del accionariado y su porcentaje de participación. Asimismo se ha revisado la composición del órgano de administración y de gestión de cada una de las empresas seleccionadas de la base de datos (3.459 casos). De esta forma, se ha clasificado a una empresa como familiar cuando hay una relación de parentesco entre las personas accionistas de la empresa y sus administradores y administradoras, o entre los y las accionistas y quienes constituyen el Consejo de Administración de la empresa, tomando como referencia la coincidencia de apellidos.

En una primera fase de esta clasificación se han identificado tres grupos: empresas familiares, empresas no familiares y empresas pendientes de clasificar.

En las empresas familiares se han incluido aquellas en las que un individuo o familia posee al menos el 20% del capital de la empresa y se han encontrado coincidencias de apellidos entre los órganos de dirección y de gobierno. También se han clasificado como familiares aquellas sociedades en las que el 100% del capital está en manos de una persona, que a su vez ostenta el cargo de administrador único de la empresa. Su relativa poca antigüedad hace pensar que se trata de empresas que se encuentran en primera generación, donde la persona fundadora, además de ser la única accionista, está a cargo de la gestión del negocio. Aunque son empresas en las que no se aprecia de forma clara la presencia de la familia en el negocio, es probable que con el paso de los años más miembros de la familia se incorporen al mismo; incluso puede suceder que, en un sentido amplio y de hecho, sean ya totalmente familiares, al estar participando la familia en las actividades de la empresa, aunque ello no se manifieste en la distribución de la propiedad ni en la composición de los órganos de administración.

Las empresas pendientes de clasificar son aquellas en las que no ha sido posible comprobar con los datos disponibles si cumplían o no la definición de empresa familiar. Entre ellas se encuentra un primer grupo, formado por empresas sin aparente relación de parentesco entre las personas propietarias y las que ostentan cargos de administradores o consejeros, al no existir coincidencia de apellidos; sin embargo, esta circunstancia no excluye la posibilidad de que exista una relación familiar, por ejemplo de matrimonio. El segundo grupo (empresas pendientes de clasificar) está formado por empresas que no aportan el porcentaje de participación de los accionistas en los datos registrales recogidos por la base de datos SABI, por lo que resulta imposible aplicar la definición de empresa familiar para su posterior categorización. Estas empresas han quedado pendientes de clasificación hasta su posterior identificación mediante encuesta.

Las empresas excluidas son aquellas que no cumplen la definición de empresa familiar. Se trata de sociedades en las que, o bien la persona que posee al menos un 20% de la participación accionarial (accionista principal) es una empresa o un grupo empresarial, y por tanto, no se trata de un individuo o familia; o bien se trata de compañías

en los que la participación en el capital de los individuos o familias no alcanza el 20% exigido en la definición de empresa familiar adoptada.

El resultado del proceso se refleja en la tabla, en la que aparecen los números de empresas correspondientes a cada categoría resultante de la clasificación.

Tabla 2: Distribución de la población de empresas vizcaínas

	Nº DE EMPRESAS	%
FAMILIARES	1.325	38,31%
PENDIENTES DE CLASIFICAR	1.229	35,53%
	2.554	73,84%
NO FAMILIARES	905	26,16%
TOTAL	3.459	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Una vez descartadas las empresas no familiares (905), se ha procedido a realizar un filtrado sobre las 2.554 empresas restantes. Se han excluido las empresas que no aportan sus datos identificativos completos o muestran deficiencias en la presentación de la información considerada relevante al objeto de esta investigación. Esta depuración ha supuesto la pérdida de un número no significativo de empresas (119), quedando el colectivo formado por un total de 2.435 empresas.

Tabla 3: Distribución de la población tras la depuración de la base de datos

POBLACIÓN	Nº DE EMPRESAS		
	Base de datos SABI	Excluidas	Base de datos depurada
FAMILIARES	1.325	42	1.283
PENDIENTES DE CLASIFICAR	1.229	77	1.152
TOTAL	2.554	119	2.435

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

No obstante, el proceso de identificación del colectivo de empresas familiares no finaliza aquí. La encuesta posterior a una muestra representativa de dicho colectivo, es la que permite identificar con un alto grado de fiabilidad la validez del marco poblacional identificado.

### 3.3 LA MUESTRA

La muestra seleccionada para realizar la encuesta se ha obtenido a partir del marco poblacional formado por las 2.435 empresas del Territorio Histórico de Bizkaia. El tamaño muestral se ha determinado para lograr que el margen de error máximo para la estimación de una proporción (frecuencia relativa de respuesta en un ítem específico de una cuestión) sea inferior a 0,05 puntos, en este caso de +3'5% con un nivel de confianza del 95% sobre un Universo de 2.435 empresas.

El trabajo de campo se ha desarrollado a través de encuesta telefónica. Para asegurar un mayor número de respuestas, las personas que ocupan cargos de responsabilidad en las empresas seleccionadas tuvieron conocimiento previo de la realización del estudio mediante carta postal, en la que se indicaba el objetivo del mismo y se destacaba su interés. En los casos de reticencias o excusas, se concertó un día y hora para realizar la

encuesta telefónica. Las personas destinatarias de la encuesta han sido aquellas que ocupan el máximo cargo ejecutivo en la dirección o en la gerencia de la empresa.

Sobre las 2.435 empresas de las que constaba la base de datos para la realización de la encuesta, se han realizado 1.020 encuestas, de las que 417 resultaron ser empresas no familiares, y por lo tanto, finalizaron la encuesta tras contestar las preguntas filtro diseñadas al respecto. Las empresas que se identificaron como empresas familiares y que completaron la encuesta en su totalidad fueron 603 (605 empresas se identificaron como familiares, aunque 2 de ellas no llegaron a completar la encuesta, por lo que no se consideran válidas a los efectos de este estudio). La distribución final de empresas familiares y no familiares se presenta en la tabla siguiente (Tabla 5).

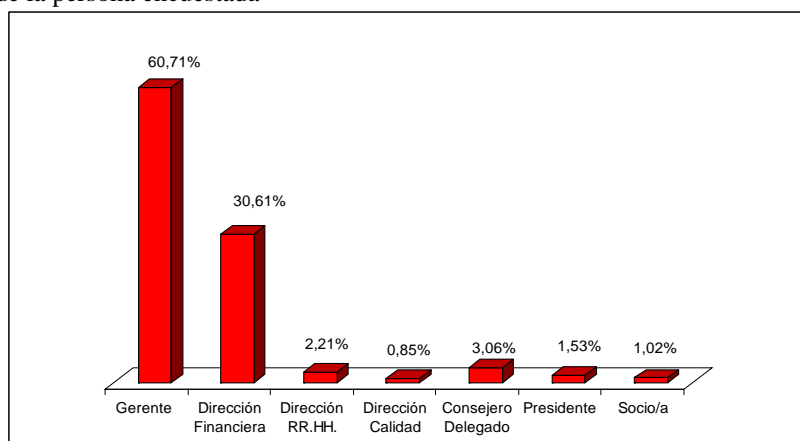
Tabla 5: Distribución de las empresas encuestadas

	Nº DE EMPRESAS	%
EMPRESAS FAMILIARES	603	59,12%
EMPRESAS NO FAMILIARES	417	40,88%
TOTAL	1.020	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuesta

Como se puede apreciar, el porcentaje de empresas familiares identificadas en el Territorio Histórico de Bizkaia mediante la encuesta realizada es muy similar al obtenido en otros estudios previos (European Group of Owner Managed and Family Enterprises, 2005), que sitúan el peso de la empresa familiar en Europa en torno a un 60%. En cuanto a la persona encuestada, se ha procurado que fuera alguien que forme parte de la alta dirección de la empresa, ya que posee el suficiente conocimiento y criterio para poder contestar a todas las cuestiones planteadas en la encuesta y poder generar así resultados fiables.

Gráfico 2: Cargo de la persona encuestada



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuesta

### 3.4.- EL CUESTIONARIO

Tomando en consideración los problemas básicos de la empresa familiar, los relacionados con la familia, la propiedad, la gestión y la sucesión, se ha diseñado un cuestionario en el que las preguntas se agrupan en torno a los siguientes temas:

- La estructura de propiedad de la empresa.
- Los órganos e instrumentos de gobierno de la familia.
- Los órganos de gobierno de la empresa.
- La dirección del negocio familiar.

- La sucesión de la propiedad y la continuidad de la empresa familiar.
- El proceso de sucesión de la dirección.
- Las líneas estratégicas básicas de la empresa.

La selección de las preguntas que forman parte del cuestionario se ha realizado siguiendo los pasos precisos para asegurar su validez y fiabilidad. Un número de cuestiones que forman parte del mismo han sido utilizadas en estudios previos que han sido defendidos y presentados en foros académicos de reconocido prestigio o han sido publicados en revistas de contrastada fiabilidad (Arosa, 2008). Durante el diseño del cuestionario se ha efectuado además un trabajo de validación de su contenido a través de la realización de un pre-test a 8 empresas identificadas como familiares.

Dicho proceso se efectuó en dos fases: en una primera fase se efectuaron tres encuestas a empresas pertenecientes a colectivos diferentes en relación con su antigüedad y tamaño; tras corregir ciertos problemas de comprensión en algunas de las cuestiones planteadas, fundamentalmente en relación con la continuidad del negocio familiar y sobre la planificación de la sucesión de la alta dirección, se realizó una segunda ronda de encuestas en la que participaron cinco empresas familiares más. Cuando se comprobó que las deficiencias estaban subsanadas y que las cuestiones planteadas cubrían los temas sobre los que obtener un grado de conocimiento en esta investigación, se dio por concluido el proceso de verificación del cuestionario.

El cuestionario final consta de 30 preguntas concretas sobre los aspectos básicos objeto de estudio, que requieren respuestas igualmente concretas. Las preguntas planteadas, excepto las referentes al porcentaje de control de la propiedad y sobre el número de miembros del Consejo de Administración, son cerradas y del tipo verdadero/falso, si/no. Las preguntas de opinión se presentan mediante una escala tipo Likert (1 a 5) que permite cuantificar las apreciaciones del entrevistado para efectuar posteriormente los contrastes pertinentes.

El resto de información se obtiene de la base datos SABI. En concreto:

- El número de trabajadores.
- Datos sobre total de activo, volumen de negocio y endeudamiento, obtenidos de las cuentas anuales (balance y cuenta de pérdidas y ganancias).
- La actividad de la empresa, clasificada a partir del código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas).
- La edad de la empresa.

## **4. PRINCIPALES RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE BIZKAIA**

#### ***4.1.1 Tamaño***

El tejido empresarial de Bizkaia está mayoritariamente constituido por pequeñas unidades productivas (el 99,82%) que en su inmensa mayoría tienen carácter familiar. El 91,71% de las empresas de la muestra son pequeñas empresas entre 10 y 49 asalariados. Si se considera el conjunto de pequeñas y mediana empresas, entre 10 y 250 asalariados, la cifra aumenta hasta el 99,17%. Las empresas grandes, de más de 250 asalariados, no alcanza el 1%, en concreto, el 0,83%.

#### ***4.1.2 Antigüedad***

El 73,80% de las empresas tienen una antigüedad superior a diez años. Esto es, en torno a las tres cuartas partes de las empresas de la muestra está visiblemente establecida en el tejido empresarial vizcaíno.



Sin embargo, un escaso 2% de las empresas familiares tienen más de 55 años, lo que corrobora la idea general de que son muy pocas las empresas que superan el segundo relevo generacional manteniendo el carácter familiar.

#### **4.1.3. Empleo**

La mayor aportación al empleo de las empresas familiares vizcaínas procede de entidades que se encuentran ya asentadas en el mercado, con más de 20 años de antigüedad y que, en términos generacionales, están en un momento crítico del relevo generacional. Son estas empresas las que tienen más riesgo de perder su carácter de familiar; precisamente las que realizan una mayor aportación a la generación de empleo en el Territorio Histórico de Bizkaia.

#### **4.1.4. Distribución sectorial**

La actividad de la empresa familiar de Bizkaia se concentra mayoritariamente en tres sectores: “Industria extractiva” con el 36,65%, “Construcción” con el 22,39% y “Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua” con el 16,25%. A mucha distancia se encuentran otros tres sectores de actividad, en los que cada uno de ellos representa aproximadamente el 5% del total de empresas familiares. Estos son los casos de “Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico”, “Hostelería” e “Intermediación financiera”. Son sectores maduros, de más bien bajo nivel tecnológico y escasa innovación, y algunos de ellos presentan fragilidades, bien estructurales, bien coyunturales.

#### **4.1.5. Actividad exportadora**

Menos del 20% de las empresas encuestadas vende parte de sus productos en el exterior, en concreto, sólo un 18,6% de la muestra. La cuarta parte de la cifra de negocios de las empresas familiares que exportan proviene de ventas realizadas en el exterior, en concreto, un 24,32%.

Las empresas familiares que exportan son pequeñas y medianas empresas que, pese a su limitación de tamaño, han realizado una apuesta por la internacionalización y la apertura a nuevos mercados. Estas empresas con presencia internacional están asentadas en el Territorio desde hace años, aumentando el nivel de empresas exportadoras con la antigüedad.

#### **4.1.6. Arraigo con su entorno**

Las empresas encuestadas están arraigadas en el Territorio, puesto que sólo el 12% de las mismas tienen intención de trasladar el negocio o parte de él fuera de Bizkaia, y de esas, son sólo el 3% las que tienen intención de trasladarse al extranjero.

Además, el principal motivo por el que las empresas familiares están dispuestas a trasladar total o parcialmente el negocio fuera de Bizkaia, debe entenderse dentro de la estrategia de expansión de la empresa (prácticamente en el 50% de los casos). Esta estrategia no parece hacer peligrar la continuidad de la empresa en el Territorio, al contrario, supone una nueva fuente de generación de riqueza, siempre que la sede de la empresa siga permaneciendo en Bizkaia.

No obstante, aproximadamente la cuarta parte de las empresas dispuestas a trasladar el negocio fuera de Bizkaia, lo harían por los costes del suelo y los costes salariales existentes. En estos casos el traslado de la empresa puede ser total, y en consecuencia, la pérdida de riqueza sí puede afectar negativamente al Territorio Histórico de Bizkaia.

## **4.2.- ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y GENERACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **4.2.1.- Propiedad**

La concentración de la propiedad de la empresa no cotizada de carácter familiar es alta. La casi totalidad de las acciones de estas empresas está en manos de la familia (más del 98%). En un 15% de los casos no existe un segundo accionista, y por lo tanto, el nivel de control de la familia es del 100%. En los casos de existencia de un segundo accionista, las respuestas obtenidas confirman mayoritariamente el carácter familiar del segundo socio con un porcentaje del 83%, lo que indica una alta presencia de empresas multifamiliares o de empresas en las que están presentes distintas ramas de una misma familia.

El porcentaje de propiedad en manos de la familia disminuye con el paso del tiempo, y se sitúa por debajo del 50% en el caso de las empresas más longevas. No existen empresas grandes, de más de 55 años, que continúen siendo familiares. Este dato confirma la idea sostenida en la literatura sobre la alta mortalidad de las empresas familiares después del segundo relevo generacional.

La edad media de las empresas familiares de la muestra que encuentra en torno a los 20 años, época en la que probablemente aún no se haya acometido la sucesión del negocio de la primera a la segunda generación. En este tramo de 10 a 20 años de antigüedad el porcentaje de propiedad en manos de la familia es alto, al no haberse producido aún una dilución del capital familiar. El cambio sustancial en los niveles de propiedad varía cuando estas empresas alcanzan una edad superior a los 20 años en los que se aprecia una importante bajada en el porcentaje de capital en manos de la familia.

Es la empresa de pequeña dimensión la más comprometida con la continuidad del negocio familiar, ya que, pesar del paso del tiempo, el nivel de propiedad en manos de la familia sigue siendo muy alto. El objetivo de continuidad y la visión a largo plazo (propios de este tipo de empresas, del que se deriva un fuerte compromiso con la preservación del negocio a través de las distintas generaciones, tiene mayor fuerza en las empresas familiares de tamaño pequeño. Sin embargo, estos datos también pueden indicar una debilidad, y es la posible tendencia al crecimiento de estas empresas de reducida dimensión ante la imposibilidad de preservar el patrimonio empresarial en manos de la familia.

#### **4.2.2.- Generación en la dirección**

El 50% de las empresas familiares se encuentran dirigidas por el fundador o fundadores. Si se toma en consideración la antigüedad de las empresas se puede observar que:

Las empresas con diez o menos años de antigüedad que se encuentran dirigidas por el fundador son el 72,44%. Son entidades con un importante recorrido antes de acometer el tránsito generacional.

Las empresas de entre diez y veinte años de antigüedad están dirigidas por miembros de la primera generación en un 58,30%. Son empresas que, por término medio, acometerán el relevo en la dirección del negocio a medio plazo, en un horizonte de al menos 10 años.

Las empresas con más de veinte años de antigüedad que aún se encuentran dirigidas por miembros de la primera generación son el 26,70%. Estas empresas deben abordar la sucesión en un breve plazo de tiempo.

El 37,75% de las empresas se encuentran dirigidas por miembros de la segunda generación, mientras que sólo un 6,38% de las empresas se encuentran dirigidas por familiares de tercera generación y siguientes. El escaso número de empresas dirigidas por miembros de la tercera generación y siguientes, confirma los temores sobre la continuidad de la empresa familiar con el paso del tiempo. Las empresas que han optado por profesionalizar la dirección son poco más del 5% de la muestra.

#### **4.3.- ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA**

##### **4.3.1.- Grado de implantación de la Asamblea Familiar y/o Consejo de Familia**

La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia son los órganos de representación de la familia empresaria, a través de los cuales se regulan las relaciones de la familia con la empresa. El nivel de implantación en las empresas de Bizkaia es muy bajo: un escaso 25% de las empresas encuestadas disponen de un Consejo de familia o Asamblea familiar, con una presencia algo superior en las empresas familiares de cierta antigüedad, que se encuentran en segunda y tercera generación, pero que en ningún caso supera el 33%.

##### **4.3.2.- Grado de implantación del Protocolo Familiar**

El Protocolo Familiar es el instrumento en el que se formalizan las actuaciones a desarrollar por los órganos de gobierno de la familia (Asamblea Familiar y/o Consejo de Familia), así como las normas de actuación de la familia en relación con la empresa. Los datos aportados muestran una baja implantación del Protocolo Familiar, en apenas el 19,24% de los casos. El mayor porcentaje de empresas cuyos propietarios familiares poseen un protocolo familiar son aquellas con más de 20 años (25,13%) y que se encuentran dirigidas por miembros familiares de segunda generación (27,62%).

El número de protocolos realizados en las empresas de nueva creación es muy similar a la media (19,73%). Conocer las ayudas otorgadas por las instituciones públicas para su redacción, gracias a la información aportada por las asesorías y consultorías jurídicas, puede ser la razón que justifica la creación del protocolo familiar desde el inicio del negocio empresarial.

##### **4.3.3.- Razones para no implantar órganos de gobierno de la familia y protocolos familiares**

Las empresas que no cuentan con Asamblea Familiar y/o Consejo de Familia (438 en total), ni han elaborado protocolos familiares, indican como principales razones el pequeño tamaño de la familia y ser empresas de primera generación. La cuarta parte de los que carecen de estos sistemas para regular las relaciones de la familia con la empresa, reconocen su escaso interés en promover este tipo de iniciativas, lo que parece revelar un desconocimiento de los beneficios que se derivan de la implantación de organismos que regulen los

relaciones de la familia empresarial y de códigos consensuados que recojan cómo debe actuar la familia en su relación con la empresa.

A pesar de los esfuerzos realizados por las instituciones y las ayudas otorgadas por éstas para la confección de protocolos familiares, los resultados apuntan al "bajo efecto" que estas iniciativas han tenido aún en las familias empresariales que llevan funcionando muchos años en el mercado.

#### 4.4.- ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

##### **4.4.1.- Grado de implantación del Consejo de Administración**

El 55,6% de las empresas familiares encuestadas cuentan con Consejo de Administración. Las empresas familiares que cuentan con Consejo son aquellas con una mayor antigüedad y en las que ya se ha producido más de un relevo generacional, o cuentan con una dirección profesionalizada. Los niveles más altos son los de empresas familiares de más de 55 años (66,67%), las dirigidas por miembros de la familia de 3ª generación y siguientes (65,67%) o en las que han profesionalizado la dirección (74,29%).

##### **4.4.2.- Competencias del Consejo de Administración**

Las empresas de la encuesta que cuentan con Consejo de Administración consideran que sus principales funciones son: definir la estrategia a largo plazo de la empresa y evaluar los resultados obtenidos por la misma. La función de participar en las decisiones y actividades del día a día de la compañía tiene un valor más alto de lo esperado, al tratarse de una tarea propia de la Dirección de la empresa y no del Consejo de Administración, lo que denota ciertos problemas por parte de los encuestados para diferenciar las funciones atribuidas al órgano de gestión y al de supervisión del negocio.

##### **4.4.3.- Tamaño y composición del Consejo de Administración**

Los resultados obtenidos en el presente trabajo muestran unos consejos de administración de tamaño pequeño, entre tres y cuatro miembros, de los cuales, por término medio, dos son consejeros ejecutivos, y por tanto trabajan en la propia empresa. Además, la mayor parte de los consejeros pertenecen a la familia, lo que resulta lógico teniendo en cuenta que la estructura de propiedad de la empresa familiar.

Estos resultados evidencian la razón por la que los encuestados otorgan una alta valoración a la tarea del Consejo ligada con la participación en las labores operativas del negocio, así como los problemas de los mismos para diferenciar entre supervisión y gestión.

##### **4.4.4.- Códigos de buen gobierno**

Apenas la cuarta parte de las empresas que cuentan con Consejo de Administración han implantado un código de buen gobierno para regular las relaciones entre los diferentes agentes implicados en la empresa familiar: directivos, consejeros y accionistas. El hecho de que las empresas de la muestra sean sociedades no cotizadas y que las recomendaciones para el buen gobierno de las empresas familiares sean muy recientes pueden explicar estos niveles tan bajos. No obstante, las empresas profesionalizadas han elaborado códigos de buen gobierno en un 47,83% de los casos, lo cual parece lógico, dada la menor presencia de la familia en la alta dirección y la necesidad de fijar los mecanismos que regulen las relaciones entre los distintos grupos de interés que participan en el desarrollo de la actividad empresarial.

#### 4.5.- SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: PROPIEDAD Y GESTIÓN

##### **4.5.1.- Continuidad de la empresa familiar**

En más del 90% de los casos, los propietarios de la empresa tienen la intención de continuar con el negocio familiar.

Sólo 32 de los accionistas familiares manifestaron su intención de desprenderse en el futuro del paquete accionarial, con la consiguiente pérdida del control familiar: en unos casos por disolución y cierre de la empresa, en otros, por venta a otros accionistas. La primera situación, aunque sólo representa el 1% del total de la muestra, indica una pérdida de puestos de trabajo y de generación de riqueza para Bizkaia, y por tanto, siempre resulta preocupante. En la segunda situación, los futuros inversores pueden tener diferentes orígenes e intenciones en relación con la empresa, con las implicaciones que puede tener para la continuidad de la empresa en Bizkaia.

#### ***4.5.2.- Traspaso de la propiedad***

Los resultados obtenidos indican que son las empresas más asentadas en el mercado, tanto por su tamaño como por su antigüedad y generación, las que tienen una mayor predisposición a mantener el paquete accionarial dentro de la familia. Estos resultados parecen confirmar la idea sobre el alto compromiso y la visión de largo plazo de la empresa familiar, lo cual es más factible cuando se han superado los problemas relacionados con el traspaso de la propiedad y el relevo en la gestión.

#### ***4.5.3.- Planificación de la sucesión***

Sólo un 25% de los encuestados reconocen contar con un acuerdo, formalizado o no, para realizar de forma ordenada la sucesión en el puesto de máximo ejecutivo, lo que resulta insuficiente dada la trascendencia que este aspecto para la continuidad de la empresa.

El porcentaje de empresas con un plan de sucesión aumenta en mayor proporción en aquellas empresas que han realizado algún relevo generacional y están dirigidas por miembros de la familia de segunda o tercera generación y siguientes. Son las empresas de más de 20 años de antigüedad, las que se encuentran dirigidas por miembros de la segunda generación de la familia o siguientes y las que tienen, al menos, una mediana dimensión, las que en un poco más del 30% de los casos tienen planeada la sucesión de la dirección.

#### ***4.5.4.- Elección del sucesor o sucesora***

Las tres cuartas partes de las empresas familiares que tienen planificada la sucesión de la dirección coinciden en señalar que el sucesor o sucesora es elegido por los propietarios del capital familiar. En el 65,47% de los casos se establecen unos determinados requisitos para poder acceder al cargo en la alta dirección. Además, para los candidatos y candidatas se establece un plan de formación específico antes de liderar el negocio familiar, en el 75% de los casos.

#### ***4.5.5.- Requisitos para acceder a la dirección del negocio***

Las empresas que cuentan con un plan para abordar la sucesión de la dirección del negocio consideran que el futuro sucesor o sucesora, en primer lugar, debe contar con la confianza del resto de los miembros de la familia. Ante todo, se exige que el candidato posea la suficiente autoridad moral para ejercer el liderazgo ante el resto de miembros de la familia empresaria, y este atributo es independiente del poder basado en el porcentaje de propiedad que controle el citado sucesor. La visión estratégica a largo plazo del negocio y el nivel de educación son los otros dos atributos más valorados por los encuestados. No basta con disponer de experiencia y de conocimiento para optar a la sucesión en la gestión de un negocio familiar, hay que desarrollar cierta capacidad de liderazgo tanto en la empresa como en la familia.

## **5. CONCLUSIONES**

Nuestra investigación ha mostrado que el 55,6% de las empresas familiares encuestadas poseen Consejo de Administración, mientras que tan sólo el 25% tienen constituido el Consejo de Familia. El desconocimiento sobre los beneficios que se derivan de la implantación del Consejo de Familia como órgano de gobierno de la

familia empresaria, confirma la necesidad de seguir trabajando para concienciar a las empresas familiares de la necesidad de disponer de un órgano de gobierno propio de la familia, en el que los problemas típicamente familiares puedan ser tratados de forma abierta. Asimismo, resulta importante concienciar a las empresas familiares del importante papel que el Consejo de Familia juega en la solución de conflictos, y de su capacidad para convertirse en órgano bisagra de las relaciones familia-empresa.

En cuanto al Consejo de Administración, teniendo en cuenta que su misión fundamental es definir la estrategia global de la empresa, se recomienda que se trabaje más en la concienciación de la importancia de este órgano de gobierno. Las empresas familiares de la muestra están preocupadas por el día a día, y han desarrollado órganos de supervisión y control, pero no se preocupan por decidir qué quieren ser en el futuro y cómo logran alcanzar sus objetivos.

Por su parte, el Protocolo familiar es un instrumento imprescindible en la regulación de empresas familiares para conseguir su supervivencia a lo largo del tiempo. Pese a la importancia del proceso de reflexión y de los pactos reflejados en el Protocolo, tan solo el 19,24% de las empresas de la muestra han manifestado poseer un Protocolo familiar, aunque ese porcentaje va aumentando para las empresas de más de 20 años y que se encuentran dirigidas por miembros familiares de la segunda generación.

Ante este hecho, resulta muy importante concienciar a las empresas familiares de la necesidad de emprender procesos de reflexión que concluyan en el logro de consensos sobre cómo actuar ante determinadas situaciones que van a plantearse en el futuro.

Por otra parte, para la supervivencia de la empresa familiar, puede ser determinante incorporar a su estructura de decisión órganos de gobierno debidamente profesionalizados, en cuyo seno los temas que afectan a la estrategia de la empresa sean debatidos a fondo, y se respeten las reglas del juego.

Cualquier empresa familiar, que costó décadas construir, puede desintegrarse en cuestión de meses si, por muerte o incapacidad repentina, desaparece el líder familiar clave y la empresa es heredada por familiares que no están preparados para retener a los empleados, los clientes o los proveedores. Para que esto no suceda, o por lo menos para intentar limitar el riesgo de pérdida de liderazgo, se hace necesario planificar con tiempo la sucesión.

La planificación de la sucesión debe hacerse con la antelación suficiente para buscar las personas que pueden liderar y continuar con la empresa, bien fuera de la empresa, porque no haya sucesores, o bien dentro de la familia, porque es necesaria la formación y capacitación de los sucesores interesados en el negocio familiar.

En definitiva, nuestros resultados apuntan claramente a la necesidad de concienciar a las empresas familiares sobre el proceso de sucesión. La sucesión no debe ser contemplada como un hecho, sino como un proceso que debe planificarse con suficiente antelación. Esto es debido a que dicho plan ha de tener en cuenta, por una parte, la dimensión del negocio; pero requiere además tener en consideración en qué etapa de la vida se encuentran los principales miembros de la familia, sus relaciones con los otros y con los negocios, así como los canales o formas de comunicación utilizados.

## **6. REFERENCIAS**

- ALDAMA Y MIÑON, E. Y OTROS (2003): Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y la seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas, Madrid, enero.
- AMAT, J.M. (2001): La continuidad de la empresa familiar. Gestión 2000, Barcelona.
- AROSA, B. (2008): "Internal control mechanisms at non-listed Spanish companies: empirical evidence", 2nd Doctoral Consortium - 8th Annual IFERA Conference 2008. Nyenrode Business University of Netherlands. Breukelen (Holanda).

- AROSA, B. y MASEDA, A. (2006): “Características y estructura de gobierno de la empresa familiar”. Revista AECA Nº 74, pp. 41 – 44.
- CABRERA, M.K. y SANTANA, D.J.(2002): “El Gobierno de la Empresa Familiar”, Boletín de Estudios Económicos, vol. LVII, nº 177, pp. 467-481.
- CAMISÓN, C. (2001): “La investigación sobre la PYME y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica”. Papeles de Economía Española, nº 89/90, pp. 43-86.
- CASILLAS, J.C. (Coord.) (2005): Investigación, crecimiento e internacionalización de la empresa familiar. PriceWaterHouseCoopers e Instituto de la Empresa Familiar, Documento 132.
- COMISIÓN EUROPEA (2002): Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States. Bruselas
- COMISIÓN EUROPEA (2003): Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (2003/361/CE) DOCE nº L 024 de 20 de mayo. Bruselas.
- CONTHE, M. y OTROS, (2006): Informe del Grupo Especial de trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, CNMV.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME (2003): Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Ministerio de Economía, Madrid.
- DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (2007): Informe sobre la PYME. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.
- GEM (2007): Informe ejecutivo GEM 2007. Global Entrepreneurship Monitor, Madrid.
- GERSTICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M. y LANSBERG, I., (1997): “Generation to generation: life cycles of the family business”. Harvard Business School Press, Boston.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2005): Guía del buen gobierno en la empresa familiar. Instituto de la Empresa Familiar y Fundación de Estudios Financieros del IESE.
- LEY 26/2003 de 17 de Julio, de Transparencia y desarrollo normativo con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas
- MARÍN, M. (1995). “El sistema financiero y la financiación de las pymes”. Papeles de Economía Española, nº 65, pp. 235-240.
- MARTINS, B. M., MARTÍNEZ, J. y COLL, J. (2007): “La creación de riqueza en las empresas familiares. Atributos y ventajas competitivas sostenibles”, en Ruiz, M. (Ed.): Gestión de la Empresa Familiar, McGraw-Hill, Madrid, pp. 18-37.
- MASEDA, A., AROSA, B. e ITURRALDE, Tx. (2008): “Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno” en Pereira, Br (Coord.) Innovation, Entrepreneurialship, Knowledge and Enterprise in Competitiveness. Ed. University of Porto.
- MELLE, M. (2001): “Características diferenciales de financiación entre las pymes y las grandes empresas españolas. Asimetrías informativas, restricciones financieras y plazos de endeudamiento”. Papeles de Economía Española, nº 89/90, pp. 140-166.
- OCDE (1999): Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París.
- OLIVENCIA, M. y OTROS, (1998): Código de Buen Gobierno. El gobierno de las sociedades cotizadas. CNMV.
- RODRÍGUEZ, A., MATEY, J. e IDÍGORAS, I. (2001): “PYME excelentes. El caso del País Vasco”. Papeles de Economía Española, nº 89/90, pp. 140-166.
- RODRÍGUEZ, A., SAIZ, M, y MATEY, J. (2003) “Las PYMEs vascas: evolución reciente”. Economiaz, nº 54, 3er cuatrimestre, pp. 386-401.
- SELVA, M. J. y GINER, Y. (1999): “Incidencia del racionamiento del crédito en la estructura financiera del as pymes”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 8, nº 4, pp. 125-134.
- UHLANER, L.M. (2005): “The Use of the Guttman Scale in Development of a Family Orientations Index for Small-to-Medium-Sized Firms”. Family Business Review, vol. XVIII, nº 1, march.