

# ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y PREVISIÓN SUCESIONAL EN LAS COMPAÑÍAS FAMILIARES ESPAÑOLAS

**ALBERTO DE LA TORRE GARCÍA**

**JORGE CONDE VIEITEZ**

**CONCEPCIÓN ANTÓN RUBIO**

*Departamento de Psicología Social y Antropología.  
Universidad de Salamanca*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

## **Extracto:**

**L**AS firmas familiares constituyen la fórmula empresarial más usual en el entorno occidental; suponen el núcleo de la actividad económica y el soporte de su desarrollo y cohesión social. En la actualidad se enfrentan a un doble reto: profesionalizar la gestión y, en segundo lugar, afrontar el proceso sucesorio. En este trabajo de investigación se han analizado los órganos de gobierno de estas compañías y su relación con las prácticas que están adoptando en orden a lograr esta continuidad. Se ha trabajado con una muestra de 69 corporaciones de nuestro país, radicadas en todas las Comunidades Autónomas; desde un punto de vista de procedimiento metodológico, los datos fueron obtenidos a través de un instrumento –creado *ad hoc*– para este estudio, documentación de distinta naturaleza –aportada por las empresas– y entrevistas personales a sus actores principales. Realizado el análisis estadístico correspondiente, y con base en los datos obtenidos, se llevan a cabo un conjunto de recomendaciones para estas corporaciones.

**Palabras clave:** empresa familiar, gobierno y proceso sucesional.

# GOVERNANCE STRUCTURES AND SUCCESSION PLANNING IN SPANISH FAMILY COMPANIES

**ALBERTO DE LA TORRE GARCÍA**

**JORGE CONDE VIEITEZ**

**CONCEPCIÓN ANTÓN RUBIO**

*Departamento de Psicología Social y Antropología.  
Universidad de Salamanca*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

## **Abstract:**

**F**AMILY firms are the most common business formula in the Western world, being at the core of economic activity and supporting development and social cohesion. They are currently facing a double challenge: first, the professionalization of management, and second, addressing the succession process. In the present study, an analysis has been carried on the governing bodies that characterize this type of companies and their relation to the practices they are adopting with the aim of achieving continuity. The sample was formed by a total of 69 corporations in our country, belonging to all the Autonomous Communities. From a methodological point of view, data were obtained using an instrument that was specifically elaborated for this study, assorted documents provided by the companies, and personal interviews with their main agents. Following the results of the statistical analyses performed on the recorded data, a set of recommendations for family companies are provided.

**Keywords:** family firm, governance and succession process.

# Sumario

1. Introducción.
2. Concepto y naturaleza de la empresa familiar.
3. Marco de referencia y objetivos de la investigación.
4. Estudio empírico.
  - 4.1. Muestra de estudio: selección y descripción.
  - 4.2. Procedimiento metodológico: recogida de información.
  - 4.3. Resultados.
5. Discusión y recomendaciones.
  - 5.1. Situación de riesgo generacional.
  - 5.2. Reparto de la propiedad para las generaciones siguientes, de forma previsible.
  - 5.3. Utilidad y funcionalidad de instrumentos.
  - 5.4. Órganos de gobierno y protocolo familiar.
  - 5.5. Transmisión del patrimonio empresarial: prevención de riesgos.
  - 5.6. Evolución y crecimiento familiar.
  - 5.7. Diseño, creación, fortalecimiento y desarrollo del consejo de familia.
  - 5.8. Acceso e integración de los familiares políticos.
  - 5.9. Dirección del proceso de tutorización de sucesores.
  - 5.10. Proceso de incorporación de los miembros familiares a la empresa.
  - 5.11. Operatividad del protocolo familiar.

## Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde un punto de vista ingenuo «crear y hacer empresa» puede responder a motivaciones diferentes: curiosidad, afán de logro, necesidad o ánimo de imaginar una actividad que perdure pueden ser, por ejemplo, estímulos para ello. La «obra empresarial» adquiere un significado que, en sus aspectos nucleares, parece similar a aquella de quien «construye» arte o conocimiento, científico, artista o artesano: una obra musical, el descubrimiento científico, la referencia pictórica admirable, una composición imaginaria sobre la naturaleza o un conjunto de miniaturas elaboradas a partir de la fantasía personal.

En el mes de marzo del año 2000 la publicación científica «European Journal of Work and Organizational Psychology» editaba una monografía pionera sobre emprendedores (vol. 9, n.º 1). Con su aparición se hacía evidente la importancia de iniciar este tema en el campo del estudio empírico; situaba en el marco académico, de forma explícita, lo que hasta entonces figuraba exclusivamente en los ámbitos divulgativos, ignorando –la academia– la realidad del emprendedor y de las empresas familiares, a pesar de su alcance para el desarrollo económico, social y empleo (ECSB, 1997). Asimismo, se reconocía el carácter flexible y adaptativo de esta fórmula organizativa y empresarial al entorno globalizador (FRESE, CHELL y KLANDT, 2000) al mismo tiempo de su decisiva existencia para que «la potencia» de los países menos desarrollados se convierta en «acto» de progreso económico-social con la incorporación e integración de sus economías en torno a esta concepción empresarial (FRESE, 2000). En definitiva, un «capitalismo familiar» de innegable magnitud, que dibuja el soporte económico-social de nuestro entorno occidental, mantiene los niveles de cohesión social y constituye el auténtico motor de desarrollo económico.

En la observación más cruda de la realidad socio-económica actual del país, parece obvio subrayar que su relevancia deviene crucial y, en consecuencia, la necesidad de su estudio prioritaria para garantizar nuestro desarrollo económico y social. Investigación con dos objetivos claros: en primer lugar, contribuir a mantener su identidad en el momento presente y, en segundo término, aportar conocimiento para su pervivencia futura reduciendo el «debe» más significativo que arrastran: mantienen una «vida corta».

En efecto, su índice de mortandad es penosamente alto: entre 2/3 y 3/4 de las compañías familiares quiebran, o son vendidas, por el emprendedor/familia fundadora en el final de la primera generación y, únicamente, en torno a un 15% se mantienen en tercera generación como sociedad familiar de acuerdo con la idea creada inicialmente por su promotor (CRAIG y MOORES, 2006; GRANT, 2004); la corporación de la cuarta generación, o sucesivas, se convierte en singular e incluso pintoresca. Hace más de una década ya se alertaba de esta situación: «La probabilidad que tienen las empresas familiares de superar la transición entre la primera y la segunda generación es muy baja... Sólo tie-

nen éxito en la realización de la sucesión de la dirección y la propiedad un 30-40% de las empresas en Estados Unidos, el 20-25% en la Comunidad Europea y el 10-15% en España. Lo mismo puede señalarse en cuanto a la probabilidad de superar la transición entre la segunda y tercera generación. Los resultados también son concluyentes: sólo el 50% de las empresas en Estados Unidos y en la Comunidad Europea y el 30-35% en España. En cuanto a la probabilidad de superar la transición entre la tercera y la cuarta generación –así como las siguientes–, es de un 70% de las empresas en Estados Unidos y Comunidad Europea y el 50% en España « (AMAT 1998, pág. 60). Estimaciones que, en la actualidad, parecen, incluso, demasiado optimistas.

Sin embargo, la carencia de investigación es tan significativa como imprescindible su abordaje; con ánimo estrictamente positivo se puede afirmar que domina la divulgación más que la pesquisa del conocimiento. Afluyen ediciones noveladas sobre vida y obra de empresarios y familias empresarias –con objetivos muy distintos en cada caso– cuya lectura es recomendable para análisis tertulianos e información popular; abundan las reuniones, seminarios y cursos monográficos con el propósito de exponer e intercambiar experiencias empresariales concretas; en los medios de comunicación se pueden leer, escuchar y observar entrevistas, reportajes, etc., donde se ensalzan esquemas de excelencia empresarial a imitar y, por último –en no menor magnitud– crecen los bufetes, firmas de consultoría y agencias de estudios que, al hilo de esta divulgación masiva, han fijado como unidad de negocio las corporaciones familiares, procurando su asesoramiento, en la lógica actividad mercantil que define esta intervención profesional. Investigación, muy escasa.

## 2. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA EMPRESA FAMILIAR

¿Qué se entiende por «firma familiar»? En principio, y en la observación académica, esta fórmula empresarial pudiera ser calificada como peculiar, además de ignorada; no se debe pasar por alto que los modelos/esquemas –doctrina, en definitiva– de dirección/gestión empresarial al uso han sido concebidos y, por supuesto validados, en/para grandes organizaciones. No es el caso de la firma familiar: para su estudio parece recomendable dudar de la aplicación mimética de aquellos supuestos en la medida en que la dimensión pequeña/media constituye el grueso de estas compañías, además de la naturaleza de su propiedad. En definitiva, se requiere trabajo de exploración de acuerdo a su singularidad.

Como resultado de esta carencia de estudio acerca de las corporaciones familiares, y a pesar de la excesiva profusión de información divulgativa subrayando su importancia económico-social, aún no existe un consenso académico en su definición más allá de la representación gráfica conocida como «el esquema de los tres círculos»: la corporación familiar como entidad organizativa en la que la propiedad, dirección y gestión reside en un/varios grupo/s familiar/es (ASTRACHAN & JASKIEWICZ, 2008; CARR & SEQUEIRA, 2007; CARRIGAN & BUCKLEY, 2008; LANSBERG, 1999; NEUBAUER & LANK, 1999; PRESTON y LOWE, 2007).

Bajo nuestro punto de vista, la aproximación conceptual a la empresa familiar requiere un análisis más amplio, multidimensional: como realidad antropológica, en la medida en que supone la tras-

lación de valores culturales –ritos, costumbres, «formas de hacer»– de una familia a otra entidad organizativa –la empresa–; instituciones, por otra parte, de naturaleza diferente. Lógicamente, se debe contemplar una dimensión jurídica: la propiedad –o, al menos, una parte importante de la misma– se encuentra agrupada en una familia(s)/grupo(s) familiar(es) que, de forma habitual, soportan la dirección y gestión empresarial. En tercer lugar, un enfoque psicosocial, asociado al poder y control de la empresa por parte de la familia de forma que alguno, o varios, de sus miembros mantienen su desarrollo profesional como directivos y/o integrantes de los órganos de gobierno; dimensión que refiere procesos interpersonales y grupales –influencia, negociación y/o conflictos– que, en último término, se viven en la familia y, por extensión, en la firma familiar. Y, por último, una dimensión sociológica, que guarda relación con la vocación de continuidad estratégica de la(s) familia(s) en la compañía –lo que supone la coexistencia de distintas generaciones– definiendo proyectos personales de vida de los miembros familiares asociados al desarrollo de la corporación empresarial. Ésta es nuestra concepción de la empresa familiar. A partir de aquí, las cuestiones básicas a las que se enfrentan.

En tiempo presente, y con ánimo operativo, se ha de subrayar la siguiente idea nuclear: la profesionalización de la empresa familiar, en primer término, y su sucesión, en segundo lugar, constituyen las cuestiones principales de estas sociedades. Vayamos al detalle de cada una de ellas.

En su origen, la firma familiar es el resultado final de una idea, de una necesidad o de una oportunidad de un «emprendedor», como se apuntaba en las primeras líneas de este texto. Con posterioridad, en su desarrollo, constituye una «trampa profunda» al asentarse la creencia de que la propiedad es sinónimo de capacidad de dirección y gestión, que, con frecuencia, deriva en sesgos de dirección autocrática y paternalista: pautas de comportamiento como «es difícil discutir nada, proponer sugerencias de cambios concretos», «las relaciones profesionales con los subordinados son anómalas –o no existen– porque prima el conocimiento y la influencia personal» ejemplificarían este estilo directivo. Naturalmente, estamos haciendo referencia a actitudes gerenciales –el valor intangible de la propia función directiva– que terminan situando la estrategia y gestión de la empresa al servicio de los intereses de la familia, o la dificultad del padre/fundador para aceptar actitudes de dirección diferentes a las propias, incluyendo aquellas que le son propuestas por sus propios sucesores, con frecuencia sus hijos. En suma, autoridad patriarcal tradicional en la empresa familiar de primera generación con la concentración de competencias, decisiones y acciones en su fundador en orden a la obtención de resultados económicos para el sustento familiar: el «hombre orquesta», como metáfora, que dirige, controla, administra, compra, vende y negocia con la entidad bancaria, trabajadores, proveedores y clientes.

Los trabajos empíricos avalan –cada uno de los mismos según sus objetivos– las consideraciones anteriores: las empresas familiares mantienen estrategias de negocio centradas en el corto plazo (CRAIG, CLAY y DAVIS, 2008; RUHERFORD, MUSE & OSWALD, 2006), concentración excesiva de riesgo por la comercialización en mercados fijos (BLUMENRITT, 2006), falta de calidad directiva en la decisión empresarial (TITELMAN, 2008), confusión de los niveles afectivos –familia– con los empresariales –obligaciones contractuales– (CARR, SCOTT, BOYAR y GREGORY, 2008), o escasa apertura a la innovación y desarrollo tecnológico (ZAHRA, 2005).

En la realidad concreta de nuestro país conviene mencionar las innovadoras aportaciones de FERNÁNDEZ y NIETO (2005) y CASILLAS y ACEDO (2007) en sus trabajos sobre la internacionalización

de la empresa familiar española –que se pueden incluir en la misma idea de necesidad de profesionalización en la corporación familiar–. Sus conclusiones no dejan lugar a dudas: en el primero de los casos, basado en el enfoque de Recursos y Capacidades, los resultados permiten identificar una relación negativa entre la propiedad familiar de la empresa y su nivel de presencia en el exterior. En efecto, la tendencia exportadora es significativamente menor en el caso de las firmas familiares que en las no familiares, apuntando, por otra parte, una relación positiva entre sucesión e internacionalización: las compañías que se encuentran en segunda generación se muestran más activas en el desarrollo de actividades internacionales. Por su parte, CASILLAS y ACEDO (2007) subrayan cómo el grado de implicación familiar en la compañía influye en su nivel de internacionalización, si bien esta relación está mediatizada por la dimensión de la firma y de la percepción del riesgo derivado en el desarrollo de las actividades internacionales: las empresas con más miembros familiares tienden a una menor dimensión e igualmente a una menor percepción de la tasa de riesgo, constituyendo, ambas variables, de forma significativa, el «núcleo duro» que permitiría explicar su nivel de internacionalización.

En segundo lugar, la pervivencia generacional de la firma familiar. La revisión de la investigación, en lo que se refiere a la determinación de los factores de «éxito» en su continuidad, ha puesto de relieve algunos datos significativos que contribuyen al logro de su longevidad: la concepción estratégica del negocio por parte del fundador (WARD, 2004), una correcta adaptación de la empresa (producto/ mercado/ tecnología) a los cambios del entorno (AYALA, 2002; WARD, 2004), la existencia de un modelo organizativo que favorezca un buen clima laboral entre todos sus integrantes –familia, dirección, trabajadores, clientes y proveedores– (SIMON y HITT, 2003), la capacidad de liderazgo en la dirección y el conocimiento de los objetivos de la empresa por parte de todos sus miembros, así como la existencia de una fuerte identificación y compromiso entre personas y empresa (SHARMA, CHRISTMA y CHUA, 1997), o la existencia de órganos de gobierno –en la corporación y en la familia– en orden a promover una buena armonía familiar (ASTRACHAN y McMILLAN, 2003).

Por el contrario, el fracaso de la corporación familiar vendría asociado, básicamente, a la familia y, más en concreto, a la existencia de una dinámica de conflicto por la conjunción e interrelación de dos sistemas que, en su naturaleza, responden a distinta lógica y se asientan sobre diferentes valores. El ámbito familiar, se supone, ha de estar gobernado por la cooperación mutua, lealtad, unión, permanencia y estabilidad; la empresa por la competencia, las oportunidades, la diversidad, la coyuntura y el cambio adaptativo al entorno de forma permanente. Constituyen, en definitiva, realidades de sustantividad diferente que, con ocasión de la sucesión, colisionan: temores del padre a perder «lo que ha construido a lo largo de toda la vida», rivalidades y pugnas entre hijos, desconfianzas y reservas hacia «los políticos», deterioro en las relaciones con proveedores y clientes, además de las propias e internas con los trabajadores; todo ello se traduce, en último término, en alta mortandad empresarial y... en rupturas familiares (DE LA TORRE, 2005; SALDAÑA, 2005).

### 3. MARCO DE REFERENCIA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se centra en la situación actual de las firmas familiares en España, analizando su nivel de profesionalización –en lo que se refiere a la existencia, composición y funcionalidad de sus

estructuras de gobierno— y su relación con el proceso sucesorio. Su propósito es claro: a partir de los resultados obtenidos, intentar dibujar un escenario de futuro para las mismas, aportando un conjunto de recomendaciones que puedan ser incorporadas, de forma efectiva, en prácticas de dirección y gestión, si así lo estiman conveniente, sus protagonistas (empresarios/directivos/familias).

En concreto, se examina y analiza el detalle de:

- Órganos de gobierno de las compañías familiares.
- Funcionalidad de los órganos de gobierno, protocolo familiar y su relación con el tránsito generacional.

## 4. ESTUDIO EMPÍRICO

### 4.1. Muestra de estudio: selección y descripción.

Cuestión no menor en la investigación sobre empresa familiar es, como ha quedado reflejado en la introducción de este trabajo, su definición: en virtud de qué criterio se pueden elegir, como muestra de estudio, un conjunto de firmas de esta naturaleza. Nuestra elección fue «práctica» y «social»: acudir a alguna asociación que, de acuerdo a sus estatutos, para que una empresa pudiera formar parte de la misma, cumpliera con un conjunto de requisitos de forma que se la pudiera categorizar como «familiar». Con esta orientación, y de forma aleatoria, se seleccionaron 69 compañías como muestra de estudio, de entre un total de 101 firmas familiares asociadas a una Agrupación Empresarial Nacional de Empresa Familiar con implantación en todas las Comunidades Autónomas. Se detallan, a continuación, las notas más representativas de las sesenta y nueve corporaciones:

- Se encuentran, de forma mayoritaria, en primera y segunda generación: 27 compañías en primera (35%) y 42 firmas (54,5%) en segunda generación.
- En relación a la antigüedad de este grupo de empresas merece ser destacado que el 85% de las mismas mantienen una temporalidad entre 20 y 60 años: la más antigua fue fundada a principios del siglo XX —año 1900— encontrándose, en el momento presente, finalizando su segunda generación; la más joven, de 2004: se encuentra, en consecuencia, en el inicio de su desarrollo empresarial. En relación al proceso fundacional, las compañías familiares objeto de estudio nacen en torno a la mitad del siglo pasado (décadas cincuenta-sesenta).
- El volumen medio de facturación se encuentra en 31 millones de euros; la facturación mínima es de 1 millón de euros —una compañía— y la máxima de 120 millones —una empresa—. No se aprecia relación significativa entre volumen de facturación y antigüedad de las firmas; tampoco con la generación en la que se encuentran las sociedades. Se puede observar, en consecuencia, firmas de distinta facturación en las dos generaciones y nivel de antigüedad. No merece ser destacada una concentración significativa en ningún sector concreto.



- La forma jurídica de la empresa familiar, como ocurre en cualquier compañía, constituye, sin duda, un dato relevante. La modalidad elegida indica siempre una intencionalidad determinada en relación al marco jurídico en que se pretende operar. Por otra parte, de forma habitual, revela otros aspectos referentes a su dimensión, composición del accionariado, antigüedad y desarrollo, consolidación, sucesión, etc., variables muy significativas para la valoración de las firmas. Y, por último, la forma elegida condiciona de manera muy determinante el régimen jurídico que va a aplicarse a la compañía en cuestión, así como las posibilidades de modificarlo, adaptándolo a las necesidades concretas y/o conveniencias de cada empresa, cuestión que adquiere un especial significado en el caso de las sociedades familiares. Es necesario considerar, por otra parte, el hecho de que, con frecuencia, las firmas experimentan cambios de forma jurídica a medida que evolucionan, o se transforman, en virtud de distintas circunstancias. En el caso concreto de las corporaciones familiares ha sido práctica habitual iniciar la actividad empresarial como firma individual –creada por el fundador como persona física– para, con posterioridad, transcurrir hacia formas societarias cuando la evolución de la familia o el hecho sucesorio así lo requirieron. También ha sido usual que, en razón a consideraciones más jurídico-económicas que familiares, se hayan producido situaciones donde se ha modificado la forma societaria –de limitada a anónima, por ejemplo–, o la estructura empresarial –de empresa unitaria a grupo organizado en sociedad *holding* y filiales–. En la investigación realizada, el 55,84% las firmas se encuentran constituidas bajo la fórmula de «sociedades anónimas; el 33,77% como «sociedades limitadas»; en cuatro casos, no obstante, se subraya, además, otra modalidad –dos, empresario individual/persona física y en otras dos situaciones otra forma indeterminada–. La opción jurídica que han adoptado las compañías de la muestra nos ha proporcionado un indicio claro de estar analizando en nuestra investigación un grupo de empresas apreciable en dimensión y desarrollo, en un porcentaje elevado sociedades anónimas.
- Por último, como particularidad significativa, conviene subrayar una nota acerca de la propiedad. La empresa constituye el principal patrimonio de la familia, el 85,7%, representando, únicamente, el 5,2% (4 casos) las compañías donde no se aprecia esta consideración. En consecuencia, parece lógico que los inmuebles donde se realiza la actividad empresarial se hayan adquirido en régimen de propiedad, como se pone de relieve en el análisis realizado: en el 83% de los casos los inmuebles pertenecen a la familia; no se considera la posibilidad de utilizar los inmuebles donde llevan a cabo la actividad empresarial en régimen de alquiler (11,69%). El régimen de usufructo no es contemplado en ningún caso. Por último, la propiedad se concentra en un escaso número de socios: en el 62,3% de los casos oscila entre 6 y 10 accionistas, y entre 11 y 15 en el 27,5% de los casos, suponiendo el 91,3% del total de las compañías de la muestra; en un número pequeño de firmas, 8,6%, el número de accionistas es superior a 10, no superando, en ningún caso, 20 accionistas.

## 4.2. Procedimiento metodológico: recogida de información.

El trabajo se inicia con el análisis documental de algunos de los principales indicadores económicos –empleo, índices de facturación, endeudamiento, inversión en I+D+i– a partir de la información

obtenida en las bases de datos sobre balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias; su objetivo: obtener un dibujo claro y comprensible, a partir de la información disponible, de la situación de las corporaciones familiares en variables relevantes de su estructura financiera. La información recogida fue analizada mediante técnicas de análisis de contenido y posterior análisis estadístico.

En la segunda etapa de la investigación se utilizó un cuestionario –creado ad hoc para este estudio–, que se encuentra a disposición de cualquier persona interesada. Se administró de forma individual y personal –siempre por uno de los tres integrantes del grupo de investigación– a cada uno de los empresarios/propietarios/ejecutivo familiar de máximo rango de las 69 empresas seleccionadas. Previamente, como ensayo, cada uno de los investigadores/responsables de su administración llevó a cabo un estudio-piloto, con una muestra neutra, donde el cuestionario fue administrado a un conjunto de personas a modo de verificación, así como para asegurar la correcta comprensión de todas las cuestiones.

En la tercera etapa del estudio –cualitativa– se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con empresarios/propietarios, esposas e hijos en orden a examinar, desde un punto de vista registral y comentado, la existencia, alcance y contenido del Protocolo Familiar y las prácticas concretas que, en cada familia, se están llevando a cabo/o no en materia sucesoria. El objetivo último, observar las previsiones de continuidad de las sociedades familiares desde el análisis de cada uno de los actores principales, los integrantes básicos de cada familia. Se llevaron a cabo 26 entrevistas en la categoría de padre/empresario, 19 en el caso de esposa/empresario y 34 para hijos/sucesores potenciales. Al igual que en la primera fase del trabajo de investigación, las respuestas registradas se analizaron por medio de técnicas de análisis de contenido para su posterior tratamiento estadístico.

### 4.3. Resultados.

#### 4.3.1. Órganos de gobierno de la empresa.

Como puede apreciarse en cualquier estudio organizativo, la cuestión de los órganos de gobierno reviste especial interés. Es lógico. En el caso de las firmas familiares es de singular relevancia: es en los órganos de gobierno donde se expresa, de forma natural, la conexión entre familia/empresa y donde se materializa la presencia de los miembros de la familia empresaria en el proceso de toma de decisiones en la compañía.

Los resultados obtenidos permiten apreciar una conclusión clara: el principal órgano de gobierno es el consejo de administración. Las empresas que optan por esta modalidad es, de forma significativa, amplia: el 67,53% de las empresas tienen constituido un consejo de administración y el 19,48% tienen previsto su creación en un plazo inmediato. Esto es, la práctica totalidad de las firmas cuentan como órgano de gobierno –o lo van a constituir en breve espacio de tiempo– el consejo de administración.

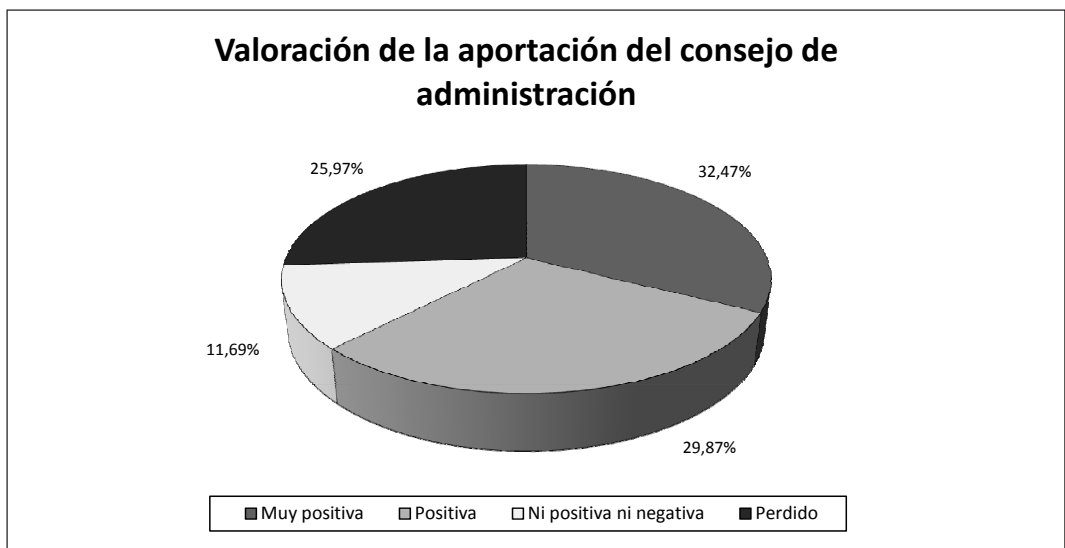
El consejo se reúne con una periodicidad entre mensual y trimestral en un 66% de los casos y en otras modalidades de reunión –semestral, anual u otra forma aleatoria– en el 34% de las empre-

sas. Por su especial significado, tiene interés destacar la composición de este órgano de gobierno de la empresa: en el 58,44% de las firmas todos los consejeros pertenecen a la familia, mientras que en un 36,4% existen consejeros externos, si bien, a su vez, un 18,2% mantienen previsiones acerca de la incorporación de consejeros externos frente a un 41,56% que no lo contemplan.

En lo que guarda relación con la cuestión de establecer un límite de edad a la jubilación de los consejeros, una mayoría de las sociedades, 65%, expresan no tener límites de edad de jubilación para sus consejeros; en un 21% de los casos mantienen fijado un límite de edad. En relación a la selección de consejeros destacan los criterios utilizados –por orden de importancia–: pertenencia a la familia, cualificación profesional, tenencia de propiedad, confianza personal y nivel de independencia profesional.

Criterio de selección de los consejeros	Sí	No
Integrante de la familia	19,48%	22,08%
Profesionalidad	15,58%	27,27%
Tenencia de propiedad	12,99%	27,27%
Confianza personal	9,09%	32,47%
Grado de independencia	3,9%	37,66%

Conviene subrayar la importancia atribuida al consejo de administración: en el conjunto de las empresas, la valoración es muy positiva, 32,4%, y positiva en el 29,87% de los casos; únicamente el 11,69% no lleva a cabo estimación alguna. Este dato resulta significativo si excluimos los casos perdidos; en consecuencia, y en resumen, representarían un 84% aquellos que valoran positiva, o muy positivamente, la existencia del consejo de administración.



Se aprecia, como órgano operativo y funcional, la existencia de un comité de dirección, dirigido por el gerente de la empresa que, de forma mayoritaria –67,53%–, es integrante de la familia empresaria; en el 10,39% de los casos el gerente no pertenece a la familia. Su antigüedad en las compañías es relativamente elevada, ya que un 22% mantienen más de 20 años al frente de la compañía; el 27,03% desempeña esta función en un periodo temporal entre 11 y 20 años, y, por último, un 50% mantiene menos de 10 años de antigüedad. La presencia de la familia también es notoria en los puestos directivos en la medida en que en la mitad de los casos –49,15%– se constata que el 100% de la representación directiva se encuentra en familiares; el 15,25% lo establece en más del 50%, el 23% entre el 25% y 50% y, únicamente un 11% mantiene miembros de la familia en menos del 25% de la responsabilidad directiva. Se observa, en consecuencia, la existencia de una elevada y fuerte presencia de la familia en la dirección y gestión empresarial.

Se cuestiona, no obstante, la preferencia –conveniencia– sobre la idoneidad de traspasar la gestión empresarial a profesionales no familiares: 28 familias (40%) lo consideran positivo en tanto que en 41 casos (59%) se rechaza, de forma rotunda, esta decisión. En relación a la igualdad de oportunidades entre familiares y no familiares para acceder a la dirección de la empresa, en el 46,5% de los casos se constataba la existencia de esta igualdad, y en un 53,5% la apreciación era negativa. En el 87% de los registros (62 casos) se consideraba que existían similares oportunidades en el acceso a la alta dirección para hombres y mujeres, mientras que en el 12,70% la respuesta era negativa. Por último, en 44 casos (62,9%), frente al 34% (24), se afirmó la existencia de un criterio de fijación de salarios similar para familiares y no familiares.

#### 4.3.2. *Órganos de gobierno de la familia y protocolo familiar.*

Una de las notas más relevantes de la modernización y profesionalización de la empresa familiar la constituye el hecho de disponer de órganos de gobierno e instrumentos que favorezcan la gestión de las relaciones interpersonales entre los miembros del clan familiar –y allegados, en particular «los políticos»– y su vinculación con la compañía. La constitución y funcionalidad de los órganos de gobierno familiar, como la construcción del protocolo familiar, responden a este objetivo: ordenar aquellas relaciones de forma que todos los actores implicados –padres/empresarios, hijos/sucesores, miembros políticos– tengan conocimiento de la situación empresarial, en términos de propiedad y/o gestión, así como previsiones futuras, de forma que la incertidumbre ante el inevitable hecho sucesorio no altere las vinculaciones e interacciones familiares –deterioro y, en situaciones extremas, conflicto– originando riesgo de rupturas familiares y/o mortandad empresarial.

Los resultados del estudio revelan un grupo de compañías, 37,66%, que cuentan con consejo de familia, u órgano similar, mientras que en el caso de un 57,14% no lo tienen. En relación a estas últimas –aquellas que no poseen consejo de familia– el 11% prevé su constitución de forma inmediata; el 26% no contemplan la formación de este novedoso órgano de gestión familiar. Estos datos ponen de manifiesto un nivel de aceptación importante del consejo familiar y la tendencia a su expansión, si bien, esperemos que de forma provisional, existe un sector de sociedades escasamente proclives a su creación.

En relación al protocolo familiar, de forma similar a la situación previamente referida –relativos al consejo de familia–, se refleja un grupo de 36,36% de sociedades que cuentan con este instrumento, frente a un 54,55% de firmas que no disponen del mismo.

Más allá de la mera descripción de datos, parece importante subrayar la relación interesante y significativa que se ha divisado en este estudio: las familias que cuentan con compañías empresariales que, estimamos, dibujan un perfil en la vanguardia de la modernización y profesionalización empresarial cuentan con estos órganos e instrumentos en bloque, esto es, consejo de familia, protocolo y consejo de administración. El análisis de contingencia y la prueba de significatividad prueban esta vinculación (protocolo/consejo de administración: Chi-cuadrado = 0,010; consejo de administración/consejo de familia: Chi-cuadrado = 0,003; consejo de familia/protocolo. Chi-cuadrado = 0,099).

#### 4.3.3. *Órganos de gobierno de la empresa, órganos de gobierno de la familia y protocolo familiar.*

Procede exponer, a continuación, los resultados del análisis de contenido realizado en el estudio de estatutos, protocolos y entrevistas personales. Examen cualitativo de singular valor: reflejan principios y concepciones sobre los que se articulan y desarrollan las compañías familiares. Es obligada la limitación de espacio ante la profusión de información recogida y analizada; en consecuencia, es necesario separar «el polvo de la paja». Acorde con este planteamiento, y con el fin de ordenar y ofrecer un planteamiento claro, correcto y comprensible, los resultados obtenidos reflejan los siguientes apuntes:

Como registro inicial, el 100% del capital social, en las sociedades analizadas, mantiene la siguiente distribución: en el 13% la participación familiar es menor del 100% –si bien superior al 75%–; en el 13% se sitúa entre el 50 y el 75%, y en ningún caso es inferior al 50%. Esta estructura de capital viene a significar que el grado de implicación y control de la familia en la empresa es, ciertamente, elevado, con carácter general, sin perjuicio de un cierto grado de «pluralidad familiar», como lo pone de manifiesto el hecho de que en el 24,7% de las sociedades existen dos, o más familias, en el accionariado, frente al 62,3% de las corporaciones donde hay presencia de una única familia. De forma simultánea, y como se ha puesto de manifiesto en la descripción muestral, la propiedad del capital está concentrada en un conjunto de socios no excesivamente elevado –en el 62,3% de los casos en un número que oscila entre 6 y 10 accionistas y entre 11/15 en el 27,5% de las empresas, suponiendo el 89,8% de las corporaciones–; tan sólo en un pequeño número de sociedades, (8,6%), el número de accionistas es superior a 10. Se apuntan previsiones de ampliación de capital por parte de los principales actores –en orden a lograr mayor estabilidad– en el 27,70 de las firmas, con una tendencia clara: la adscripción del mismo a la familia. Únicamente, en el caso de esta ampliación, se contempla la incorporación de capital externo, junto al familiar, en el 12% de las sociedades.

En lo que se refiere a la composición de los consejos de administración, en el 100% de las corporaciones es de 3-5 miembros, con una notable presencia de la familia. En efecto, cuando se establecen requisitos de acceso, éstos son, precisamente, ser socio y pertenecer a la familia –expresamente se exige en el 65% de las firmas donde existe este órgano–, no recogiendo otras prohibiciones o incompatibilidades distintas a las que vienen impuestas por la legalidad vigente. Asimismo, no existen límites de permanencia, como tampoco se contemplan referencias a formas de nombramiento especiales –por representación proporcional de minorías de accionistas o por cooptación–.

En la estructura de los consejos existen cargos internos –presidente, donde permanece el fundador, cuando sigue vinculado a la empresa, y secretario–; es frecuente el recurso a la delegación interna –consejero delegado–. La norma es, además, la acumulación de cargos en el órgano de administración –consejero sin más, consejero delegado, presidente, o administrador–, cuando no existe consejo, con puesto en la estructura directiva de la empresa –director general, director de un área funcional–: en el 69% de las empresas se producía esta coincidencia en alguna de las posiciones indicadas, principalmente entre consejero delegado y director general.

No se detecta la existencia de reglas de funcionamiento especiales, imposición de deberes particulares, definición y reparto de tareas/actividades o distinción entre gestión y supervisión –más propias de órganos de administración y consejos de firmas de mayor dimensión–. De singular relevancia, merece destacar la retribución de los administradores: en el 30% de las empresas la responsabilidad máxima en el consejo de administración no es retribuida; en el 55% se opta por esquemas retributivos diferentes –ya retribución fija e igualitaria para los distintos consejeros, ya retribución en base a la participación en beneficios– y, por último, en el 15% de las sociedades, remuneración con participación en beneficios, acompañada de un sistema de dietas.

El consejo de familia y protocolo cobran sentido en la medida en que la corporación experimenta crecimiento y, de forma simultánea, aumenta el número de miembros familiares que se van incorporando tanto a la empresa como a la propiedad. El objetivo es claro: la resolución de posibles conflictos en el propio seno del consejo y regular, de forma normalizada, las relaciones entre familia y empresa en el caso del protocolo. El análisis relacional, por medio del análisis de contingencia ( $\chi^2 = 0,099$ ), pone de manifiesto una tendencia a utilizar el protocolo a medida que aumenta la presencia del número de miembros familiares en la sociedad.

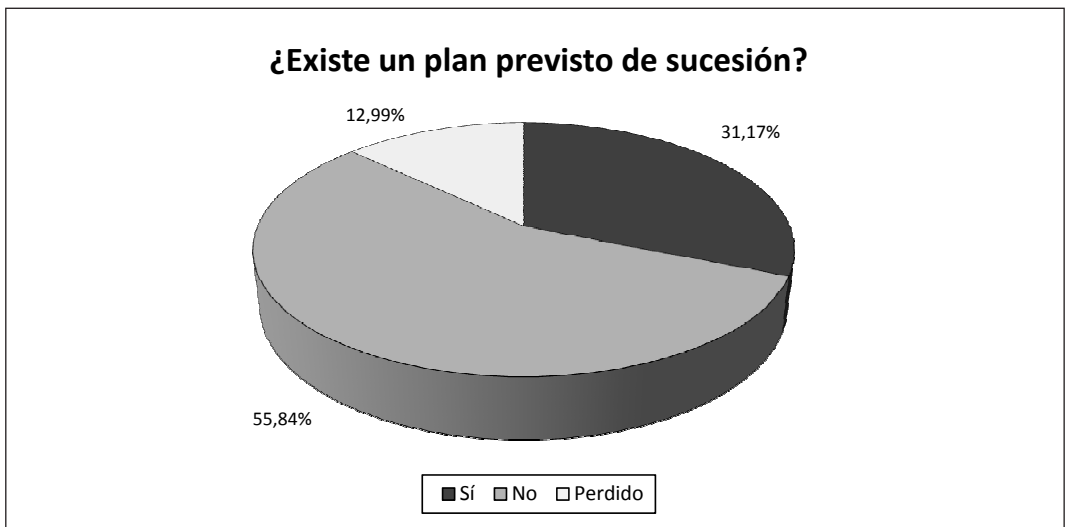
Como dato relevante, es necesario poner de manifiesto que, aun considerando –en el 50% de los casos– que el protocolo no recoge un plan de sucesión específico, es absolutamente mayoritaria –100%– la opinión de que el mismo ha de manifestar los criterios para la constitución de órganos de relación entre familia y empresa, así como los fundamentos normativos internos (para conocimiento de la familia) sobre el conjunto de reglas y observaciones explícitas de acceso a la propiedad y gestión de la compañía, 91% de las firmas. En otros aspectos se observa mayor disparidad: en la mitad de las familias empresarias con protocolo (55%) se han incorporado normas de mediación, vigencia, revisión o sanción por incumplimiento; en un 41% de casos el protocolo se completa con algún pacto de sindicación de acciones que, si bien suelen ser reservados, lo habitual es que afecten a los miembros de la familia que son accionistas y que establezcan compromisos de voto uniforme y de transmisión de las acciones entre los firmantes del pacto con preferencia a otros socios y a terceros; el 59% no dispone de pactos de esta naturaleza. En el 52% de casos el protocolo contiene capitulaciones matrimoniales –obviamente se refieren al compromiso de los miembros de la familia de contraer matrimonio en régimen de separación de bienes–, careciendo de esta previsión en el 48% de las empresas/familias. En el 43% de las situaciones se contemplan cláusulas sucesorias legales sobre adjudicación de la empresa, en un marco de regulación de las relaciones paterno-filiales, mientras que no existen en el 57%, y en el 50% de los protocolos de las firmas familiares contienen normas específicas para algunos miembros de la familia –solteros, menores, tercera edad, discapacitados– frente a otro 50% que carecen de las mismas.

Por último, el protocolo es vinculante para el 88% de las familias e incluso se admiten –en el supuesto de incumplimiento por parte de alguno de los afectados– elementos sancionadores: económicas, 8,7%; en el 28%, privación de titularidad de acciones (venta forzosa), y en el 27,3%, pérdida de poder en la dirección de la empresa. Todo ello acompañado, 61%, de la reprobación moral del conjunto familiar.

Donde la importancia de los órganos de gobierno de las firmas familiares se hace más evidente es, sin duda alguna, en la previsión sucesional. En particular, en el consejo de familia. Vayamos al detalle de los resultados obtenidos.

En primer lugar, se ha examinado la situación actual de las corporaciones familiares en relación a la sucesión: en la actualidad, 41 firmas se encuentran en un proceso de cambio generacional. Su antigüedad oscila en el rango de los 21-40 años. Se trata, en consecuencia, de un tránsito de primera a segunda, o de segunda/tercera generación.

El primer dato es claro... y grave: la divergencia entre opinión y comportamiento. Observemos el siguiente gráfico:



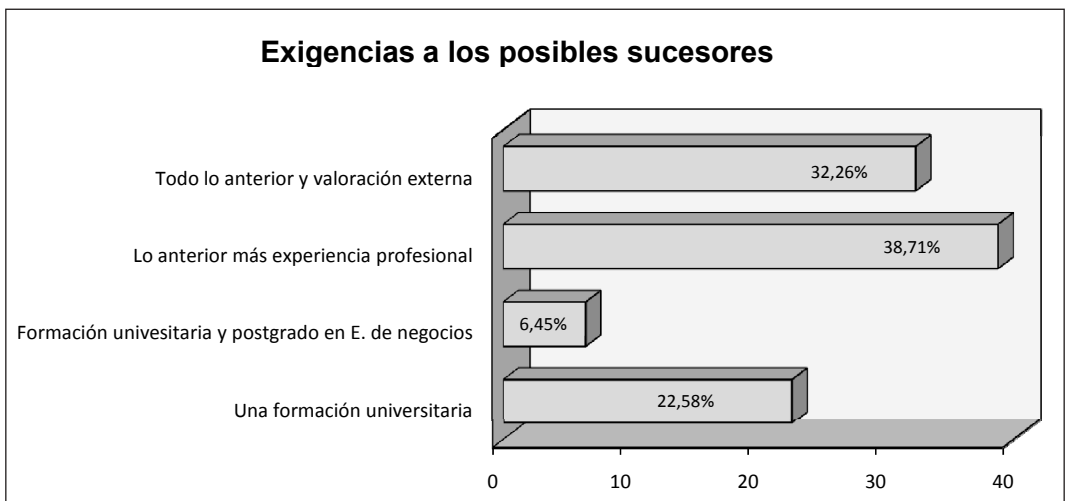
Como se puede apreciar, en lo que se refiere a la existencia de una planificación sucesional, en el 55,84% de las empresas no existe proyecto alguno; en un relevante 31,17% se contempla una previsión. Esto es, todavía no existe una cultura preventiva, de forma mayoritaria, en las firmas familiares españolas en el ordenamiento de su continuidad. A modo de hipótesis, e incluso de causa excusatoria, se puede entender que en la situación económica actual la preocupación por la pervivencia de las compañías no pasa de las siguientes veinticuatro horas. Ir más allá de este tiempo pertenece al terreno del posibilismo; mas, como en cualquier trabajo de investigación que se precie, parece conveniente, incluso obligado, advertir de esta ausencia.

A pesar de todo, entendemos, no se debe quedar en un aviso vacío. Conviene adoptar una perspectiva positiva. Existe un 31,17% de firmas familiares que observan prácticas de planificación sucesoria: ¿qué/cómo lo están haciendo?

En primer lugar, un dato muy clarificador: se puede advertir la existencia de una clara relación significativa entre esta previsión y la presencia del órgano familiar del consejo de familia (Chi-cuadrado = 0,027). En efecto, el conjunto de firmas que no tienen previsto un plan de sucesión tampoco mantienen un consejo de familia u órgano similar (30 compañías); por el contrario, aquellas que cuentan con un diseño de sucesión asimismo disponen de consejo de familia, 50%; esto es, han desarrollado, de forma simultánea, órgano –consejo de familia– e instrumento –protocolo–, 13 firmas. Se pone de manifiesto, una vez más, la influencia de los órganos de gobierno –consejo familiar– en orden a inducir formas de actuación y gestión que se traducen en una mayor voluntad previsora mediante una adecuada planificación.

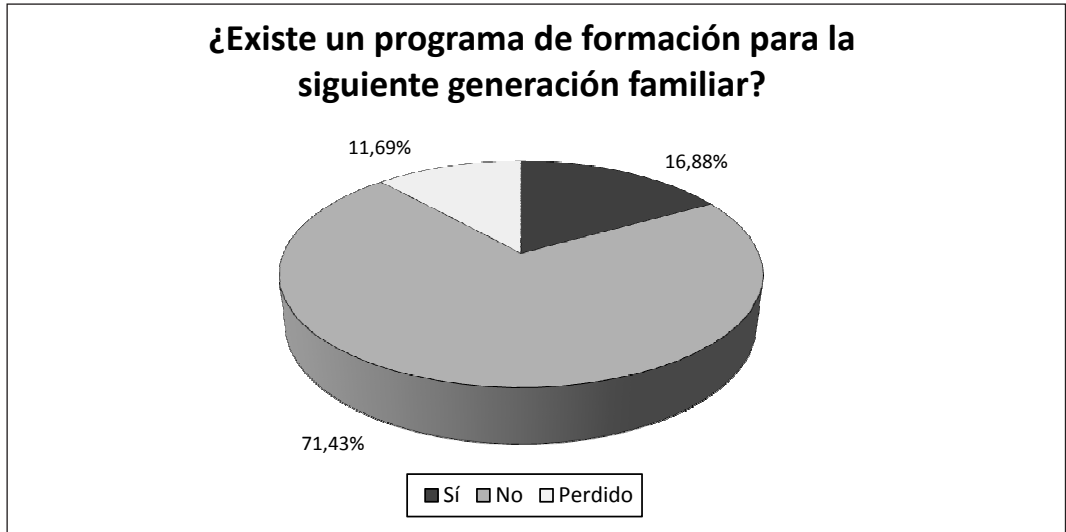
Esta relación significativa –esquema de sucesión y existencia de consejo familiar – configuran, a su vez, una relación positiva significativa con la disposición de protocolo (Chi-Cuadrado = 0,003). protocolo, consejo de familia y plan de sucesión figuran como trazos básicos de un mismo bosquejo/ concepción.

En una perspectiva muy cercana y cotidiana en la vida de las familias empresarias parece pertinente subrayar otro conjunto de resultados relevantes referido a las exigencias que se contemplan, en el plan estratégico sucesional, a quienes «pueden» asumir las responsabilidades futuras en la compañía familiar: en el 38,71% de las firmas se destaca el requisito ineludible de «elevada, completa e integral» formación –articulada alrededor de titulación universitaria, estudios de postgrado en centros de negocios y experiencia profesional previa externa a la corporación familiar–; en segundo término, 32,26%, se considera necesaria una evaluación externa de cada candidato –realizada por expertos empresariales–; en tercer lugar, 22,58%, únicamente formación universitaria, y, por último, 5,2%, formación universitaria más la realización de un postgrado en una escuela de negocios.





De nuevo, y por último, la existencia de un consejo de familia parece decisiva en la preparación de la siguiente generación ( $\text{Chi-cuadrado} = 0,068$ ): el grupo de firmas que disponen de un programa de formación para la siguiente generación cuenta, en su mayoría, con consejo de familia; por el contrario, aquellas sociedades que no mantienen consejo de familia carecen de esquema formativo alguno para sus sucesores.



## 5. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Los resultados de la investigación permiten ofrecer un dibujo de la empresa familiar española en lo que se refiere a sus órganos de gobierno y la previsión sucesional. En un reciente informe sobre estas firmas en 2008, PricewaterhouseCoopers calificaba como «delicada» (pág. 43) su situación: la coyuntura económica global, en general, y la situación española en particular, son factores que contribuyen, sin duda, a este estado. Pero, entendemos, no sólo esta atribución externa puede ser válida. En el trabajo de investigación que se presenta nos hemos ocupado de los actores principales de compañías relevantes, con presencia internacional –en la mayoría de los casos–, conocimiento popular en sus marcas más representativas y, como consumidores, habituales parroquianos de las mismas.

La razón última de este modo de proceder ha respondido a un interés prospectivo: qué prácticas están llevando a cabo para su desarrollo futuro desde la previsión organizativa y situación familiar –perspectiva estructural– y no desde un planteamiento economicista –más coyuntural–, bajo un enfoque de estudio de naturaleza básica cualitativa, su nudo gordiano.

En el orden conclusivo, entre el maremágnum de datos obtenidos, creemos que se hace necesario adoptar una posición práctica y comprensible, donde se incluyan un conjunto de recomendaciones claras y factibles de aplicar. La decisión de su administración no corresponde al investigador.

## 5.1. Situación de riesgo generacional.

Un grupo de compañías ha resuelto con éxito el proceso sucesional –de primera a segunda generación en la mayoría de las sociedades–; el grupo de transición de segunda a tercera generación es muy reducido. En el conjunto de las firmas se han identificado corporaciones que se van a enfrentar, por primera vez, a esta delicada fase –se encuentran en primera generación, en tránsito hacia la segunda–. Si atendemos a las estimaciones que arroja la investigación acerca de la mortandad en este momento temporal, deduciremos que la situación, en relación al cambio generacional, es de riesgo elevado.

## 5.2. Reparto de la propiedad para las generaciones siguientes, de forma previsible.

En relación al reparto de propiedad para la siguiente generación, se prevé igualitario, 84,91% de los casos, y, en orden a efectos legales, así se contempla en testamento. Los resultados ponen de manifiesto que los empresarios han otorgado testamento pensando en la familia y no en la empresa; esto es, se han preocupado de «dejar» a su familia –de forma singular, a su esposa– en la mejor situación económica tras su fallecimiento, mas no han testado en la idea de permanencia empresarial. Aspecto a subrayar en previsión de incremento en la mortandad de las compañías familiares. El testamento otorgado, de forma mayoritaria, es el «abierto notarial», que los empresarios consideran «normal», desconociendo, prácticamente en su totalidad, otras modalidades de testar.

La previsión de accionistas futuros es importante: el pronóstico, para la siguiente generación, oscila entre 6 y 15 en el 70% de los casos. Este incremento, previsto por los principales actores en la composición accionarial actual del capital, se corresponde, por otra parte, con una contrastada previsión de estabilidad, tanto en la cuantía del capital como en la adscripción de éste a la familia: sólo el 27,7% contempla ampliar el capital en un futuro, frente al 72,3% que no considera esta planificación. En el caso de incremento de capital, sólo el 32% es favorable a la incorporación de capital externo, de forma conjunta con la familia empresarial; el 67% se muestra contraria. Se aprecia, de esta manera, una tendencia a la estabilidad, que resulta contradictoria con la más que probable necesidad de tomar decisiones en relación a la constitución de nuevos órganos de gobierno como consecuencia del aumento de miembros familiares en el accionariado y la incorporación de nueva savia a los mismos.

En la distribución de la propiedad, analizando los estatutos societarios, se aprecian peculiaridades en relación al sistema de transmisión de acciones y participaciones: limitaciones a la libre transmisión de acciones. La distribución accionarial entre socios miembros de la familia presenta varios supuestos:

- Distribución igualitaria.
- No existe distribución igualitaria, sino disposición de control por parte de alguno de los miembros de la familia.
- Distribución de control por parte de alguna rama familiar, cuando son dos o más las que tienen presencia en el capital.

### 5.3. Utilidad y funcionalidad de instrumentos.

No parece suficiente con su creación; se requiere, además, un proceso de adecuación a las necesidades y peculiaridades de cada compañía familiar y de una implementación planificada en tiempos, etapas y objetivos –tanto a nivel de firma como de situación familiar–. En caso contrario, su eficacia no solamente será limitada sino que, en algunos casos, provocará dificultades en la transmisión de la compañía a la futura generación. Se puede observar, por otra parte, la existencia de incertidumbres acerca de la continuidad de la corporación en aquellas familias donde la aportación de sus miembros a la empresa es baja/media, incluso en situaciones donde existe consejo de familia, mas no tiene definida su estructura y funcionalidad. En resumen, instrumentos y estructuras de gobierno han de ir acompañados de contenido real y funcionalidad operativa.

### 5.4. Órganos de gobierno y protocolo familiar.

Ya se ha apuntado, como una de las notas de mayor relevancia sobre la modernización y profesionalización de la empresa familiar, la importancia de órganos de gobierno profesionalizados que favorezcan tanto la planificación de objetivos, estrategias y la toma de decisiones empresariales como la gestión de conflictos, procurando la armonía entre los componentes de la familia empresaria. Conviene subrayarlo una vez más y para que quede escrito negro sobre blanco.

El consejo de administración es la forma de gobierno más utilizada en la empresa familiar española. En escasas ocasiones –15,7%– se contemplan reglas especiales/particulares sobre su funcionalidad operativa o en cuestiones como los requisitos de acceso al mismo, duración del cargo y frecuencia de convocatoria. Si, además, se aprecian consideraciones como la escasa representación externa en los mismos y criterios de valoración de dudosa utilidad práctica para formar parte del mismo, se puede entender nuestra advertencia acerca de implementar planteamientos más innovadores en las corporaciones familiares españolas.

El análisis de contenido de los protocolos familiares, cuando existen, revela algunas notas singulares. En primer lugar, rasgo pintoresco, registran la historia de la familia y de la empresa; de esta forma queda expresada la evolución de la firma familiar: desde la existencia de un empresario individual a la constitución de una firma anónima –a la que se van sumando otras sociedades (con la misma u otra forma social –limitada–)– para constituir el grupo empresarial actual. En segundo término, en todas las ocasiones se recoge la intención de que la totalidad de la propiedad del capital resida en la familia bajo un planteamiento de futuro claro: todas las acciones, participaciones y demás cuotas de capital de las sociedades, entidades, empresas y negocios han de mantenerse en su seno. Es la razón por la que, en todos los protocolos analizados, se establecen cláusulas de adquisición preferente a favor de los miembros de la familia: en primer lugar para aquellos que trabajan en la empresa mas, también, para los familiares no implicados profesionalmente en la corporación familiar. Cuestión distinta, bajo nuestro punto de vista, es lo que pueda suceder en virtud del riesgo generacional al que se ha hecho referencia.

Considerando grosso modo los resultados obtenidos, realizado el análisis estadístico pertinente de los datos registrados –de familia y de empresa–, parece pertinente resumir, de forma gráfica, la tipología que, entendemos, podría definir los rasgos singulares de estas firmas en la realidad actual de nuestro país. Es nuestra particular aportación: compañías de primera, segunda y tercera velocidad.

1.º Velocidad	2.º Velocidad	3.º Velocidad
Tienen delimitadas las funciones del consejo de administración	Tienen consejo de administración pero sin funciones delimitadas	Sin consejo de administración
Tienen consejo de familia	Tienen consejo de familia	Sin consejo de familia
Funciones delimitadas del consejo de familia	Sin funciones delimitadas del consejo de familia	
Tienen protocolo y le asignan validez y utilidad	Tienen protocolo pero no lo consideran válido y útil	Sin protocolo
Tienen un plan de sucesión reglado o escrito	Con o sin plan de sucesión reglado	Sin plan de sucesión reglado
Previsión de utilizar la mediación para resolver conflictos familiares	Con o sin previsión de utilizar la mediación	Sin previsión de utilizar la mediación
La siguiente generación conoce la sucesión con antelación	La siguiente generación conoce o no la sucesión con antelación	La siguiente generación no conoce la sucesión con antelación
Disponen de un programa de formación para la siguiente generación	Con o sin programa de formación para la siguiente generación	Sin programa de formación para la siguiente generación
Apenas existen dudas o problemas sobre la continuidad de la empresa familiar	Existen pocas dudas o problemas sobre la continuidad de la empresa familiar	Existen mayores dudas o problemas sobre la continuidad de la empresa familiar

En una visión global de la investigación, y con la referencia de los resultados obtenidos, nos parece pertinente subrayar la siguiente nota de aplicación inmediata: en la intervención profesional en/con las compañías familiares el enfoque multidisciplinar nos parece evidente. Bajo nuestro punto de vista no existen recetas «de manual» a la hora de aproximarse a la misma; al contrario, es necesario «romper moldes» y situarse fuera de «lo convencional» y «políticamente correcto» que, en el contexto examinado, significa adoptar precauciones con los esquemas de *management* al uso. Existen demasiados estereotipos, prejuicios, escasa comprensión de lo que son procesos, básicamente, de comportamiento humano. En ocasiones, por ejemplo, puede ser más conveniente favorecer la comunicación en/entre la familia que un experto en fiscalidad, organizaciones o recursos humanos; en otros casos, quizás, sea necesario admitir, y, en consecuencia, no obligar a tomar el relevo de la firma familiar a quien no quiere o, sencillamente, desea seguir un camino propio.

En consecuencia, el valor del conocimiento, de la formación y la puesta en práctica, en la actividad cotidiana, de procesos como comunicación, el diseño de actividades conjuntas entre fundadores (padres) y sucesores (hijos) y/o el establecimiento de metas a conseguir pueden ser acciones más importantes –en orden a lograr una buena continuidad– que la idea de «dar por hecho» que los hijos han de continuar con la empresa que el padre ha creado.

## 5.5. Transmisión del patrimonio empresarial: prevención de riesgos.

Uno de los asuntos más delicados, y a la vez decisivos, para lograr la continuidad de la empresa familiar es el referente a la transmisión de la propiedad y el procedimiento de cómo llevarlo a efec-

to. En este sentido, y en lo que guarda relación con la cuestión del reparto igualatorio entre los hijos de la empresa, existe, por parte del empresario, una preocupación por «dejar» a su familia –en especial, a su esposa– en la mejor situación económica posible tras su fallecimiento, si bien hemos constatado que no han testado en la idea de procurar una mejor situación empresarial; especialmente en lo que se refiere a la sucesión gerencial. Ya se ha comentado. Estimamos que existe un vacío –aumento del riesgo en el proceso sucesional– en relación a la forma en cómo se garantizará la continuidad y supervivencia de la firma entre los potenciales sucesores. Consideramos que supone una importante razón para que se deba favorecer la creación de órganos de gobierno como, por ejemplo, el consejo de familia, al objeto de posibilitar la adopción de decisiones –con un buen proceso de comunicación familiar– que permitan realizar una adecuada transmisión de la propiedad y de la dirección empresarial.

### **5.6. Evolución y crecimiento familiar.**

Aspecto a considerar es la previsión de incremento del número de accionistas familiares; con probabilidad habrá de suponer la consideración de la familia política. Este crecimiento, no siendo espectacular, nos hace reflexionar acerca de la posibilidad de que los intereses y el grado de implicación con la compañía de cada uno de los dos grupos puedan ser divergentes, con la posibilidad de aparición de conflicto familiar, en razón, por ejemplo, a una procedencia cultural diferente.

Por otra parte, puede emerger una diferenciación de intereses entre los accionistas que trabajan en la empresa frente a los que no lo hacen. Esta observación nos debe poner en «alerta» sobre el cambio en la estructura de propiedad: parece aconsejable implementar órganos de gobierno –en empresa y en familia– adecuados para una correcta adaptación a estas transformaciones, familiares y empresariales.

### **5.7. Diseño, creación, fortalecimiento y desarrollo del consejo de familia.**

En relación a lo indicado en el apartado anterior, los datos del estudio nos permiten sugerir la imperiosa necesidad estratégica de potenciar e impulsar la creación del consejo de familia, como órgano de gobierno, en orden a regular y ordenar el crecimiento y evolución de las empresas familiares. Es en el consejo de familia donde se deben marcar las directrices, filosofía y valores que han de cristalizarse en la firma familiar para que, a continuación –en el consejo de administración– adquieran carácter ejecutivo. No obstante, es importante subrayar la necesidad de un esfuerzo para delimitar, de forma adecuada, cuestiones como, por ejemplo, funciones del consejo de familia, normas de procedimiento, diseño de organigrama, o planificación temporal en la periodicidad de reuniones. Esto es, lograr operatividad del consejo de familia, dotándolo de objetivos, funciones y normas.

### **5.8. Acceso e integración de los familiares políticos.**

Se ha observado el siguiente dato: el hecho de que los familiares políticos no tengan acceso profesional a la empresa responde a hábitos de costumbre y tradición. Bajo nuestro punto de vista, una función del consejo de familia debe ser favorecer que todos los integrantes familiares puedan

manifestarse y dar su opinión. Supondría una forma de implicar, y socializar, a «los políticos» en el compromiso con un proyecto empresarial y familiar compartido. Permitir su intervención, como representantes propios de familia –y aunque se les pueda percibir de procedencia cultural diferente–, significaría que constituyen una fuente de riqueza que puede aportar nuevas visiones y, en caso de adecuada preparación, conocimiento fresco e innovador.

### 5.9. Dirección del proceso de tutorización de sucesores.

En relación con la formación de los sucesores, estimamos como positivo que puedan elegir la misma; forma parte de su libertad. Mas, asimismo, consideramos –no tiene por qué resultar incompatible– que se puedan establecer unas directrices básicas acerca de la preparación de los sucesores, incluyendo un proceso de tutorización en la incorporación de los miembros familiares a la empresa. Responsabilidad que puede ser administrada, de forma simultánea, por el consejo de administración y de familia.

### 5.10. Proceso de incorporación de los miembros familiares a la empresa.

Observamos un cierto descuido sobre la forma de incorporar a los hijos y, en general, de los miembros familiares a las compañías. Es necesario potenciar una cierta idea de selección profesional para aquellos que se integran en la firma. En este sentido, existe una tendencia –entendemos errónea– entre los padres/fundadores a valorar, de forma más positiva, al hijo que trabaja fuera de la sociedad familiar y, por el contrario, infraestimar al descendiente que ejerce su actividad laboral dentro de la empresa propia: en este caso los padres los perciben más como hijos que como profesionales. Consideramos relevante, en consecuencia, que el empresario/padre asuma que debe tratar, y evaluar, al hijo incorporado a la firma familiar como un profesional más; juzgarlo por sus méritos y aportaciones. En resumen, se debe tratar de modificar la visión afectiva por el juicio profesional dentro del ámbito laboral-empresarial.

Una de las formas iniciales de sembrar esta perspectiva profesional sería aplicar procedimientos selectivos y de integración para la incorporación de los miembros familiares. La ayuda y/o asesoramiento profesional como, por ejemplo, de técnicas de *Assment Center* (centros de evaluación) y de expertos en recursos humanos pueden aclarar expectativas recíprocas entre los distintos actores de la familia desde el inicio de la actividad profesional y laboral. Contribuirá, asimismo, a favorecer políticas de recursos humanos profesionalizadas en la gestión: evaluación de desempeño, compensación e incentivos por méritos, formación continua, etc.

La necesidad de respetar y aplicar criterios de eficiencia en la medición y evaluación de las actividad profesional de los integrantes familiares en la compañía resulta fundamental para lograr, no sólo la estabilidad y crecimiento de la firma, sino también para garantizar las relaciones armoniosas en la propia familia. Esto es, la asunción de justicia y profesionalidad, en función de las aportaciones realizadas por cada persona dentro de la empresa, deben prevalecer frente a las consideraciones afectivas, que residen en el ámbito doméstico e íntimo de la familia. La aplicación de normas, procedimientos y reglas claras, de carácter profesional, contribuyen a paliar el riesgo de conflictos familiares innecesarios.

### 5.11. Operatividad del protocolo familiar.

En relación al protocolo familiar como instrumento preventivo y regulador de posibles disputas familiares observamos, a la luz de los resultados obtenidos, que puede ser un instrumento operativo cuando es percibido como adecuado y útil por la familia; es decir, no queda en una mera herramienta decorativa.

El protocolo como aforo básico, y fundamental, para regular las relaciones entre familia y empresa representa un marco de referencia que puede, y debe, otorgar estabilidad y confianza a los miembros de la familia en su actuación, sin olvidar que es con otros procedimientos con los que se debe deslindar los desacuerdos, discrepancias o, de forma positiva, construir los consensos necesarios –la mediación, por ejemplo, a título representativo–.

Por último, observamos necesario, en su conjunto, que las sociedades familiares adopten la decisión de su elaboración; constatamos una cierta resistencia. Supone un aspecto más en la introducción de una nueva cultura de gestión profesional entre las compañías familiares que, con reincidencia, venimos sugiriendo. Bien que no cualquier protocolo, como tampoco en cualquier momento. La situación de la firma y el estado de la familia lo van a reclamar; el analista lo debe ratificar, más allá de consideraciones mercantiles.

## Bibliografía

- ALLINSON, C., CHELL, E. y HAYES, J. [2000]: «Intuition and entrepreneurial behaviour». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 1, 31-43.
- AMAT, J.M. [1998]: *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- AMAT, J.M. y CORONA, J. [2007]: *El Protocolo Familiar: La Experiencia de una década*. Barcelona: Deusto.
- ASTRACHAN, J.H. y JASKIEWICZ, P. [2008]: «Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation». *Family Business Review*, 21, 2, 139-149.
- ASTRACHAN, J.H. y McMILLAN, J. [2003]: *Conflict and Communication in the Family Business*. Georgia: Family Enterprise Publishers.
- AYALA, J.C. [2002]: *Creación de Valor en la Empresa Familiar*. Madrid: PricewaterhouseCoopers.
- BLUMENRITT, T. [2006]: «The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses». *Family Business Review*, vol. XIX, 1, 65-72.
- CARR, C., SCOTT L., BOYAR B. y GREGORY, T. [2008]: «The Moderating Effect of Work-Family Centrality on Work-Family Conflict, Organizational Attitudes, and Turnover Behavior». *Journal of Management*, 34, 244-262.
- CARR, J. y SEQUEIRA, M. [2007]: «Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach». *Journal of Business Research*, 6, 10, 1.090-1.098.
- CARRIGAN, M. y BUCKLEY, J. [2008]: «What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses». *International Journal of Consumer Studies*, 32, 6, 656-666.

- CRAIG, J., CLAY D. y DAVIS, P. [2008]: «Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses». *Journal of Small Business Management*, 46, 3, 351-371.
- CRAIG, J. y MOORES, K. [2006]: «A 10 year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms». *Family Business Review*, 19, 1, 1-10.
- CASILLAS, J. C. y ACEDO, F.J. [2005]: «Internationalization of Spanish family SMEs-Análisis of family involvement». *International Journal of Globalization and Small Business*, 12, 4, 227-243.
- [2007]: «Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR». *Family Business Review*, 20, 2, 141-162.
- DE LA TORRE, A. [2005]: «La Cultura de la Empresa Familiar». En CORONA, J. (Ed.), *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.
- EUROPEAN COUNCIL FOR SMALL BUSINESS –ECSB– [1997]: *Newsletter*, 4.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M.J. [2005]: «International strategy of small and medium-sized family business: some influential factors». *Family Business Review*, 18, 1, 77-89.
- FRESE, M. [2000]: *Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa: A Psychological Approach*. Westport: Greenwood.
- FRESE, M, CHELL, E. y KLANDT, H. [2000]: «Introduction». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 1, 3-6.
- GALLO, M. [2008]: *Ideas Básicas para dirigir la Empresa Familiar*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- GALLO, M.A. y GARCÍA PONT, C. [1996]: «Important factors in family business internationalization». *Family Business Review*, 9, 1, 45-60.
- GRANT, R.M. [2004]: *Dirección Estratégica*. Madrid: Civitas.
- LANSBERG, I. [1999]: *Succeeding Generations*. Boston: Harvard Business School Press.
- NEUBAUER, F. y LANK, A. [1999]: *La Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.
- PRESTON, J. y LOWE, K. [2007]: «Unlocking Foreclosed Beliefs: An Autoethnographic Story about a Leadership Dilemma». *Family Business Review*, 13, 3, 239-249.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS [2008]: Informe global sobre la Empresa Familiar 2007-2008. Madrid: PricewaterhouseCoopers.
- RUTHERFORD, M, MUSE, L. y OSWALD, L. [2006]: «A new perspective on the developmental model for family business». *Family Business Review*, 19, 4, 317-333.
- SALDAÑA, P. [2005]: *La Empresa Familiar: Modelos de Sucesión en compañías de varias familias propietarias*. Barcelona: Tesis Doctoral no publicada.
- SHARMA, P., CHRISTMA, J. y CHUA, J.H. [1997]: «Strategic Management in the family business: Past research and future challenges». *Family Business Review*, 10, 3, 1-37.
- SIMON, D. y HITT, M. [2003]: «Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 4, 339-358.
- TITELMAN, P. [2008]: *Triangles: Bowen Family Systems Theory Perspectives*. New York: The Haworth Press.
- WARD, J.L. [2004]: *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Nueva York: McMillan.
- ZAHRA, S.A. [2005]: «Entrepreneurial risk taking in family firms». *Family Business Review*, 18, 1, 23- 40.