



# Las **empresas familiares** son el motor de la economía española

Hay más de dos millones y medio en funcionamiento en nuestro país; dan empleo a nueve millones de personas; realizan el 59% de las exportaciones nacionales; el 50% de ellas cotiza en Bolsa, y el total de su facturación equivale al 70% del Producto Interior Bruto (PIB). Nos referimos a las empresas familiares que, a la vista de estos datos tan concluyentes, tienen un peso específico y fundamental en nuestra economía.



Las empresas familiares desempeñan un papel determinante en cualquier economía avanzada

**AUTOR:** Juan Carlos M. J.

### **UNA EMPRESA FAMILIAR ES AQUELLA**

en la que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias. En España, compañías tan conocidas y reconocidas como Mercadona, Prosegur, Ebro Puleva o Roan son ejemplos de este tipo de marcas, que demuestran bien a las claras hasta dónde se puede llegar con una estructura y una política de carácter familiar. Atrás ha de quedar la idea de que estas empresas son los clásicos negocios de barrio de toda la vida: panaderías, droguerías, estancos, tiendas de calzado, quioscos... que van pasando de padres a hijos. Desde luego son mucho más que eso, hasta tal punto que su papel es determinante en cualquier economía avanzada.

### **ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO**

La situación actual que atraviesan las empresas familiares en nuestro país “es positiva, aunque pudiera parecer lo contrario por culpa de los estudios que se publican sobre la desaparición de esta clase de compañías, de segunda o tercera generación. Pero es evidente que algunas mueren, al igual que ocurre con aquellas que no son de carácter familiar. En general, se trata de un mercado competitivo, con valores como la calidad y la atención al cliente, y que lucha por seguir adelante, cada día con más herramientas para facilitar la gestión y para que el relevo generacional se lleve a cabo lo mejor posible, pudiendo así perdurar en el tiempo”, explica Marta Beltrán, Directora de la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM), creada en el año 2003 e integrada por 62 firmas.

A su vez, desde el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) -fundado en 1992 e integrado por 103

## **Datos de la empresa familiar en España**

- Existen más de dos millones y medio en funcionamiento.
- Representan el 75% del empleo privado.
- Realizan el 59% de las exportaciones.
- Dan empleo a más de nueve millones de personas.
- El total de su facturación equivale al 70% del PIB.
- El 37% de las empresas españolas que facturan más de 1.000 millones de euros son de carácter familiar.
- El 50% de las empresas familiares cotiza en Bolsa.
- La vida media de una empresa familiar es de 25-30 años.

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

asociados-, Javier Quintana, Director de Estudios, considera que “estas compañías se caracterizan por su estabilidad y crecimiento continuo, además de por el sentimiento de adhesión de sus miembros, puesto que existe el compromiso emocional común de sacar adelante un propósito familiar”.

Desde este mismo organismo creen que las empresas familiares basan su éxito en el mercado, en los siguientes factores:

- La tradición y la continuidad.
- La calidad de sus productos o servicios.
- La planificación a largo plazo.

- La responsabilidad social.
- El ambiente empresarial familiar.
- Ser innovadores y emprendedores.
- La flexibilidad.

Efectivamente, son argumentos que refuerza **Antonio J. Sánchez-Crespo**, de la firma Sánchez-Crespo Abogados y Consultores, quien piensa que, desde un punto de vista positivo, son varios los aspectos que distinguen a la empresa familiar: “En primer lugar, la intensidad del compromiso de la familia y su entrega cuando trabajan en ella, que no tienen los directivos no familiares, aunque sean unos magníficos profesionales. Después, el compromiso social, que hace que en épocas de crisis se resistan más a reajustar la plantilla, lo que se traduce en una mayor estabilidad en el empleo. Y también, una mayor agilidad en el momento de tomar decisiones, como consecuencia de tener una estructura más personalizada: en otro tipo de compañías esa estructura suele ser más pesada y, por lo tanto, menos ágil”.

## PUNTOS A REFORZAR

No obstante, las empresas familiares también tienen una serie de debilidades que se constituyen como grandes retos a conquistar para evitar problemas. Uno de ellos es la profesionalización en cuanto a las personas y los métodos de gestión. Como explica **Fernando Soria**, de la consultora especializada en este tipo de compañías, Unilco Fusiones y Adquisiciones, “todas las personas que intervienen en la gestión y en la definición de la estrategia deben ser profesionales, con independencia de que sean familiares o no. En cuanto a los métodos y sistemas de gestión, éstos han de implementarse en todas y cada una de las parcelas operativas de la compañía, es decir, en las áreas de marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, tecnologías de la información... con independencia del tamaño de la empresa”.

A su vez, en el Instituto de la Empresa Familiar, Javier Quintero se muestra de acuerdo en que la profesionalización de los órganos

de gobierno es uno de los grandes retos: “Estamos ante un mundo global, dinámico y en continuo cambio, y ello va a afectar positivamente a las empresas familiares. Habrá nuevas oportunidades en diversos mercados, pero a la vez existirá una gran competitividad en los actuales, lo que hace necesario disponer de los mejores profesionales y de unas estructuras de gobierno más dinámicas”.

Por su parte, para Antonio J. Sánchez-Crespo, los puntos débiles se pueden concretar, primeramente “en su resistencia a recurrir a capital externo para financiar su crecimiento. Y es que al empresario familiar le suele asustar la idea de perder el control de su compañía si da entrada a socios no familiares que aporten el dinero necesario para sacar adelante determinados proyectos. Se trata, por lo tanto, de empresas poco capitalizadas, cuya mentalidad dificulta su crecimiento. En definitiva, tienen miedo a crecer”.

Un punto vital, y que comparten desde Unilco: “La entrada de un socio en el accionariado de las empresas familiares es una de las mejores opciones para aprovechar el desarrollo y la consolidación del posicionamiento. Además, el nuevo socio no sólo ayuda en la financiación, sino que también puede contribuir en el diseño y la implementación de la estrategia e incluso introducir métodos y sistemas de gestión desconocidos para estas firmas. Así, ayuda a la profesionalización de la compañía y a asegurar de algún modo su continuidad y credibilidad frente al mercado”.

Otro asunto que las empresas de carácter familiar deben de cuidar mucho es el crecimiento de la estructura empresarial, que “se realiza sin planificar. Es cierto que esa estructura crece, pero suele hacerlo de manera intuitiva y sin



## Datos de la empresa familiar en la Unión Europea

- El 75% de las empresas de la UE son familiares.
- Hay alrededor de 17 millones operativas.
- Dan empleo a 45 millones de personas.
- 25 de las 100 mayores empresas europeas son familiares.
- Representan el 65% del PIB y del empleo europeo.
- Su rentabilidad está por encima de la media del total de las empresas europeas.
- Las empresas familiares representan:
  - El 95% en Italia y en los países del Este.
  - El 93% en Alemania.
  - El 90% en Suecia.
  - El 83% en Austria.
  - El 76% en Reino Unido.
  - El 75% en España.
  - El 70% en Portugal.
  - El 69% en Bélgica.
  - El 63% en Finlandia.
  - El 61% en Francia.

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

análisis ni planificación. El resultado es que se crea una estructura que no obedece a un plan preestablecido y que es ineficaz y fiscalmente muy costosa, lo cual lastra el crecimiento de la compañía”, apuntan desde Sánchez-Crespo Abogados y Consultores.

### EL PROTOCOLO FAMILIAR

Las herramientas para el buen gobierno de las empresas familiares sirven para evitar y resolver las situaciones de conflicto que se puedan dar, tanto en la implanta-



**“Estas compañías se caracterizan por su estabilidad y crecimiento continuo, además de por el sentimiento de adhesión de sus miembros”, dice Javier Quintana, Director de Estudios del Instituto de la Empresa Familiar**

ción del proceso sucesorio como en su posterior desarrollo. Y entre estas herramientas destaca el “Protocolo familiar”.

Fernando Soria, de Unilco Fusiones y Adquisiciones, lo define como “un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar, que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones entre ambas. El ‘Protocolo’ tiene más eficacia si está elaborado y aceptado por unanimidad, si es dinámico y flexible. Bien elaborado no impide la aparición de problemas, pero reduce en un alto porcentaje las posibilidades de conflicto. Además, está comprobado que su utilización contribuye de manera sustancial a la supervivencia de la empresa familiar”.

Desde el Instituto de la Empresa Familiar son conscientes de que “el proceso de transición generacional es otro de los grandes retos dentro de este tipo de compañías. Y por ello apostamos por los protocolos familiares, un documento marco adecuado que ayuda a solucionar y a atenuar los incidentes que pudieran surgir entre la empresa y la familia”.

Asimismo, otro órgano utilizado habitualmente para ayudar al buen gobierno de las compañías de estas características es el “Consejo de Familia”, que se encarga de regular las relaciones familia-empresa mediante un código establecido en el “Protocolo familiar”. Incluso, la presencia de un consejero externo en el Consejo de Administración contribuye a reforzar la eficacia y utilidad del mismo.

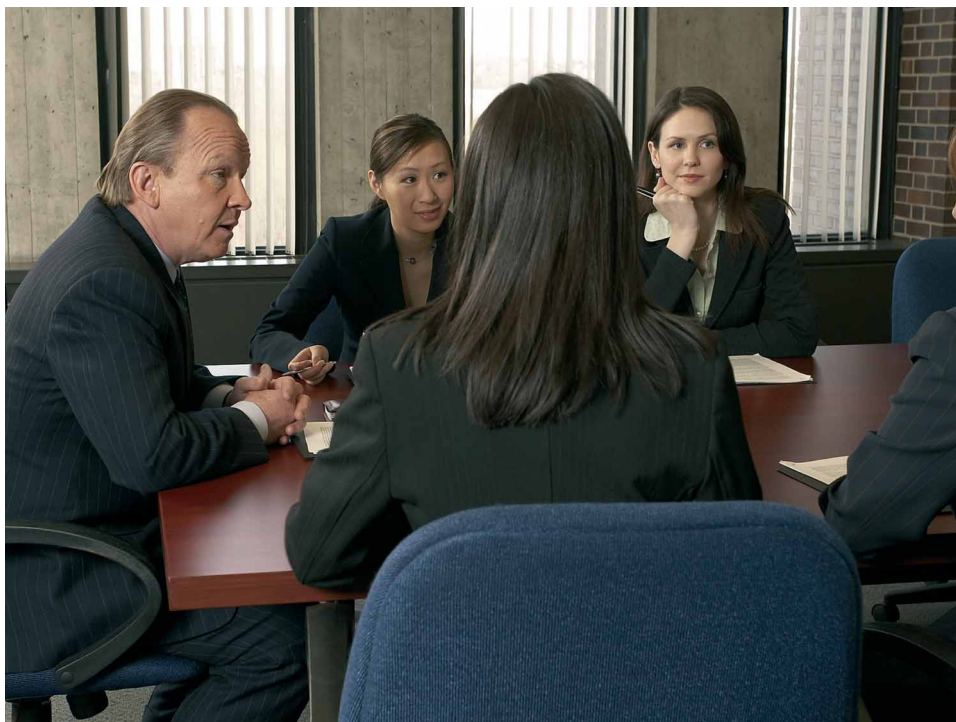
**El proceso sucesorio es uno de los principales retos de las empresas familiares. Y para que éste tenga éxito ha de ser planificado con tiempo**

## PLANIFICAR LA SUCESIÓN

Según revelan las estadísticas, en España prácticamente el 90% de los fundadores de empresas familiares pretenden que la propiedad y la dirección de la compañía permanezca en manos de la familia, y sólo el 10% restante contemplan la venta.

Las cifras, a su vez, muestran las enormes dificultades que existen en este proceso sucesorio. En el caso de nuestro país, diversos estudios han señalado que, dentro de las 1.000 mayores compañías nacionales, las familiares tienen una vida media de entre 25 y 30 años, por entre los 40 y 50 de las que no tienen este carácter. Destacar, a este respecto, que únicamente tienen éxito en la culminación del proceso sucesorio entre un 10% y un 15% de las empresas familiares en España; entre un 10% y un 25% en Europa, y entre un 30% y un 40% en Estados Unidos. En esta línea, y como consecuencia de la dificultad para asegurar la continuidad, algunos informes señalan que el 61% de las empresas familiares están controladas y dirigidas por la primera generación; el 24% por la segunda; el 9% por la tercera, y tan sólo el 6% por la cuarta y siguientes generaciones.

Como se puede comprobar, los datos no son nada alentadores, lo cual lleva a establecer el proceso sucesorio como uno de los princi-



pales retos de esta clase de compañías. En este sentido, la recomendación más compartida por los expertos en la materia es que para que el relevo generacional se culmine con garantías de éxito, éste debe ser planificado con tiempo. De hecho, una de las consecuencias más importantes de una sucesión planeada es que ayuda a mejorar la relación entre familiares, y a conseguir una vida armoniosa para la familia y para la firma que representan.

Bien es cierto que hay múltiples factores que conviene ponderar para una correcta planificación de la sucesión. Desde Unilco Fusiones y Adquisiciones destacan los siguientes:

- Saber asumir el momento de la jubilación.
- El aseguramiento económico del fundador.
- La correcta elección del líder y del papel del resto de sucedidos dentro de la compañía.

- El ciclo de vida en el que se encuentra la empresa.
- Contar con profesionales externos a la familia, que participen e intervengan en este proceso.

Para Antonio J. Sánchez-Crespo, las razones de esta alta tasa de mortandad entre las empresas familiares han sido, tradicionalmente, dos: “Por un lado, la fiscalidad asociada a la transmisión de la compañía a los herederos, es decir, el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones que éstos han de pagar a la Hacienda Pública por la adquisición de la empresa por vía hereditaria o por donación, si bien éste es un tema resuelto en la actualidad, siempre y cuando el empresario sea diligente y se organice para cumplir con los requisitos necesarios para conseguir la reducción de un 95%, o superior según la comunidad autónoma de que se trate, respecto de este impuesto. Y por otra parte, estaría la falta de preparación de la sucesión con la ante-

lación y la dedicación suficientes”.

Sobre este último asunto, es un proceso que suele llevar varios años de preparación: “Se trata de buscar y formar a un sucesor en el gobierno de la empresa, que tome el testigo y que la dé continuidad. Y un empresario no se improvisa de la noche a la mañana, por eso es necesario tan largo plazo. Además, hay que crear las restantes condiciones favorables para que el cambio generacional, cuando llegue, se produzca sin sobresaltos. Por ello, hay que compaginar y resolver cuestiones personales, familiares, económicas, afectivas y legales. Si no se hace así, las probabilidades de supervivencia de la empresa familiar quedarán bastante mermadas. La tarea no es fácil, pero el resultado merece la pena: la continuidad de la compañía”.

Al hilo de estas afirmaciones, Marta Beltrán, Directora de ADEFAM, subraya que “hay etapas especialmente peligrosas en las empresas familiares, como son el paso de la segunda a la tercera generación o de la tercera a la cuarta, por la complicación en la sucesión. De padres a hijos es más sencillo, pero cuando éstos le van a dejar la compañía a los suyos ya han pasado 50 ó 60 años y, a lo mejor, no existe interés por parte de los nietos de seguir con el negocio o no es rentable y apuestan por otro, o incluso ha habido muchos cambios en el mercado, en las mentalidades... Por tanto, uno de nuestros objetivos es conseguir que la sucesión se haga con éxito mediante una correcta planificación, siempre llevada a cabo con la suficiente antelación”.

### **FUTURO COMPETITIVO**

No obstante los datos aportados, desde las distintas instituciones, consultoras y asociaciones relacionadas estrechamente con este tipo

de empresas, hay razones para el optimismo de cara a su futuro.

En opinión de Javier Quintana, del IEF, “en los últimos 20 años, las empresas familiares han experimentado un cambio importante en cuanto a abordar su dimensión familiar. A corto y medio plazo, estas firmas serán muy competitivas en el mercado, siempre y cuando estén bien gestionadas. Las empresas familiares se caracterizan por tener una gran capacidad para desarrollar estrategias y atraer capitales. Y una de las claves para que tengan un buen futuro está en cómo lleven su gestión como familia empresaria”. De cualquier modo, y para hacer este horizonte

reconocido. Incluso, más allá de nuestras fronteras se considera a España como un país pionero y líder en este tema, siendo un referente y un ejemplo a seguir por la organización y la importancia que se le está dando”.

Esta realidad ha sido posible, como consecuencia de que “las empresas familiares no se quedan atrás en cuanto a apostar por la formación, por las nuevas tecnologías, por la innovación. Son conscientes de ello e invierten en estas facetas. Asimismo, poco a poco van optando por otras estrategias que antes no veían adecuadas o interesantes, como la internacionalización, fusionar-

**“Más allá de nuestras fronteras se considera a España como un país pionero y líder en el tema de la empresa familiar, siendo un referente y un ejemplo a seguir”, comenta Marta Beltrán, Directora de la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM)**

todavía más halagüeño, desde el propio Instituto de la Empresa Familiar no dudan en afirmar que “respecto a las próximas elecciones generales, entendemos que hay que insistir en una rebaja fiscal equitativa para todas las comunidades autónomas. Pedimos que se reduzcan los impuestos directos y, para compensar, también los indirectos”.

En ADEFAM, Marta Beltrán se muestra contundente al respecto: “En un futuro no veo desaparecer este tipo de empresa, ni mucho menos. De hecho, lo preveo aún mejor, debido a que la sociedad está más sensibilizada, los empresarios con una mayor formación y es un segmento fuerte, cada vez más

se con otras compañías similares, posibilitar la entrada del capital riesgo en su accionariado... Cada día se abren más para su continuidad”, sostiene la máxima responsable de la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid.

En definitiva, y a modo de conclusión, el diálogo, la formación, el consenso, la flexibilidad, la profesionalidad o el amor entre familiares y entre los miembros de una compañía familiar son algunas de las características o habilidades que deben estar siempre presentes en empresas de este tipo, para que sigan siendo el motor de la economía española durante mucho, mucho tiempo. ■