

Envío: 16-01-2012

Aceptación: 30-01-2012

Publicación: 02-04-2012

# **LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR. ANÁLISIS DE CASOS**

---

## **THE FAMILY BUSINESS CONTINUITY. CASE ANALYSIS**

Ana Isabel Pérez Molina <sup>1</sup>

Victor Gisbert Soler <sup>2</sup>

1. Ingeniero en Organización Industrial. Ingeniero Técnico Industrial. Directora Técnica sección I+D+i Global Certificación.
2. Doctor Ingeniero Industrial. Profesor del Departamento de Estadística, Investigación Operativa Aplicadas y Calidad de la Universidad Politécnica de Valencia.

## RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es llevar a cabo una exposición sobre las causas de los problemas en las empresas familiares y las posibles herramientas para solucionar dichos conflictos.

Entre los problemas más importantes de las empresas familiares destacan los problemas derivados del funcionamiento de la organización (confundir flujos familiares y profesionales, desmotivación, falta de crecimiento,...) y los problemas relativos a la sucesión (impuestos, selección del líder, resistencia al cambio,...).

Las herramientas más adecuadas para disminuir los problemas de las empresas familiares dan importancia al factor humano de las organizaciones y tratan de adecuar las funciones y las responsabilidades de todos los trabajadores. Es básico realizar el plan de sucesión, elaborar un protocolo familiar, gestionar la herencia, y aumentar la profesionalización de la empresa.

## ABSTRACT

The principal aim of this investigation is to carry out an exhibition on the reasons of the problems in the family enterprises and the possible tools to solve the above mentioned conflicts.

Between the most important problems of the family enterprises stand out the problems derived from the functioning of the organization (confuse family and professional flows, don't motivation, absent of growth,...) and the problems relative to the succession (taxes, selection of the leader, resistance to the change,...).

The tools most adapted to diminish the problems of the family enterprises give importance to the human factor of the organizations and try to adapt the functions and the responsibilities of all the workers. It is basic to realize the plan of succession, to elaborate a family protocol, to manage the heritage, and to increase the professionalization of the company.

## PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, nivel de profesionalización, cambio generacional, protocolo familiar.

## KEY WORDS

Family enterprise, professionalism level, generational change, family protocol.

## INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es una organización en la que independientemente del tamaño y de las acciones que se realizan, la mayoría de la propiedad pertenece a una o más familias.

Estas empresas son en el mundo, cada vez más importantes, tanto a nivel económico como social, lo cual da lugar a que en diversos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial.

Se estima que en Europa hay 17 millones de empresas familiares lo cual supone un 60%; en España existen 1.4 millones de organizaciones familiares, que suponen un 65% del total.

Las empresas familiares son creadas por una o varias personas dotadas de una alta capacidad de esfuerzo, vocación, intuición y visión para desarrollar e implementar el proyecto empresarial al que destinan toda su energía y dedicación.

El objetivo del empresario familiar es transmitir su empresa a sus descendientes y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue llegar a la segunda generación. Concretamente, de 100 empresas familiares, sólo 33 superan el tránsito de la 1ª a la 2ª generación y de estas 33 empresas, sólo 15 pasan a la 3ª generación. La causa principal de la desaparición de estas empresas tiene relación directa con los conflictos internos entre los empresarios familiares.

## EXPERIMENTAL

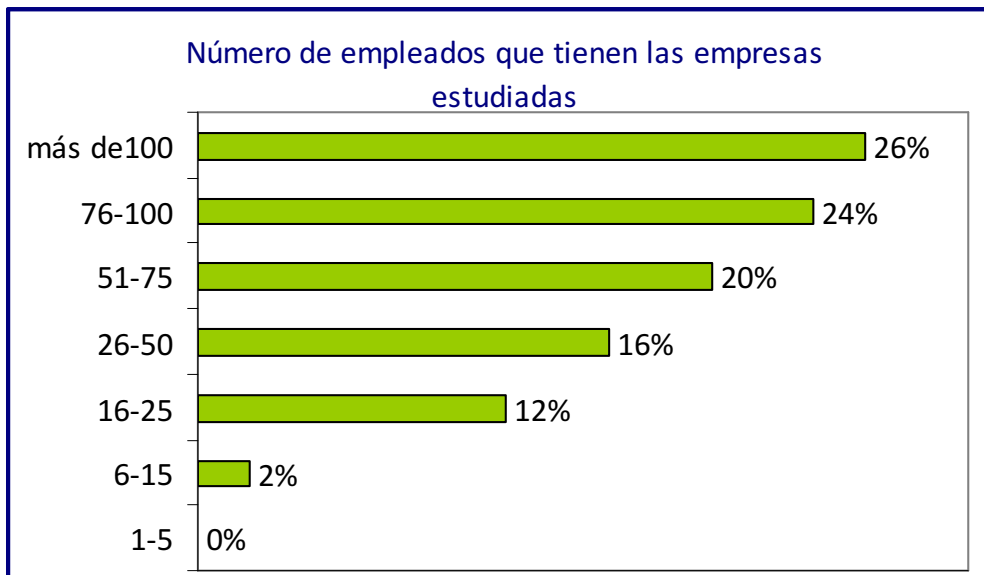
Se ha realizado una investigación para determinar cuales son los problemas de las empresas familiares y cuales son los factores que garantizan el éxito en la sucesión de las empresas familiares. Para la realización de esta investigación se ha tomado una muestra de 50 empresas situadas en la Comunidad Valenciana, de diversos sectores, tamaños y generaciones.

Los sectores a los que pertenecen las empresas analizadas se observan en el gráfico siguiente:



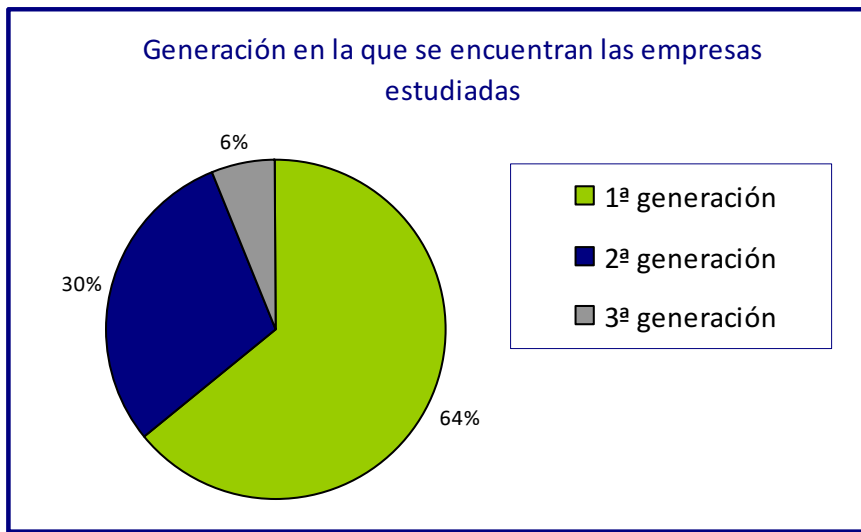
**Gráfico 1. Sectores a los que pertenecen las empresas estudiadas. Fuente: elaboración propia.**

El tamaño de las organizaciones analizadas es variado, tal y como se observa a continuación:

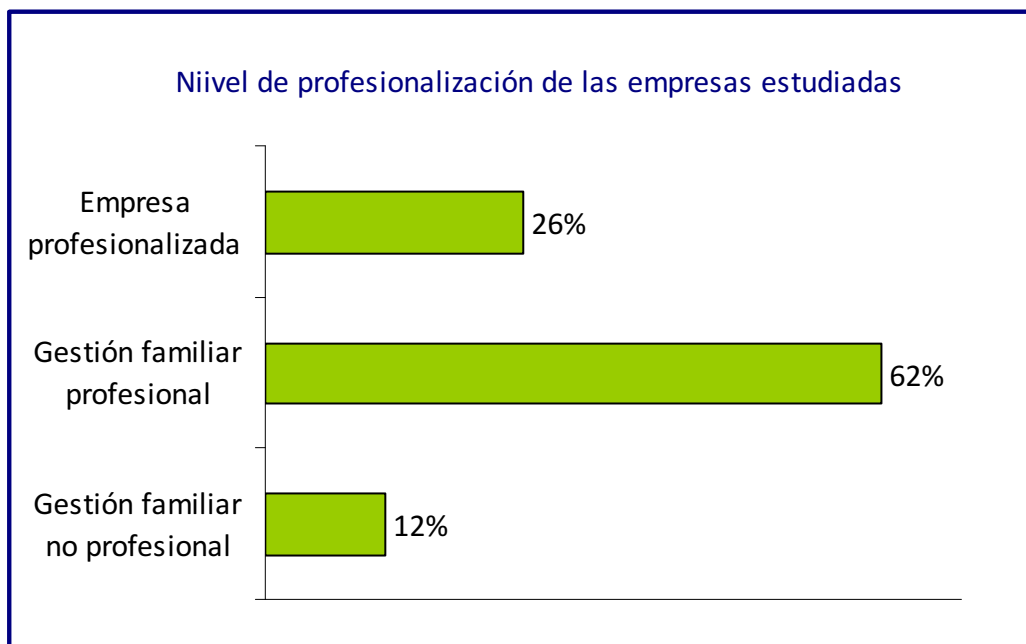


**Gráfico 2. Número de empleados que tienen las empresas estudiadas. Fuente: elaboración propia.**

Se han estudiado empresas que se encuentran en distintas generaciones y con distinto nivel de profesionalización:



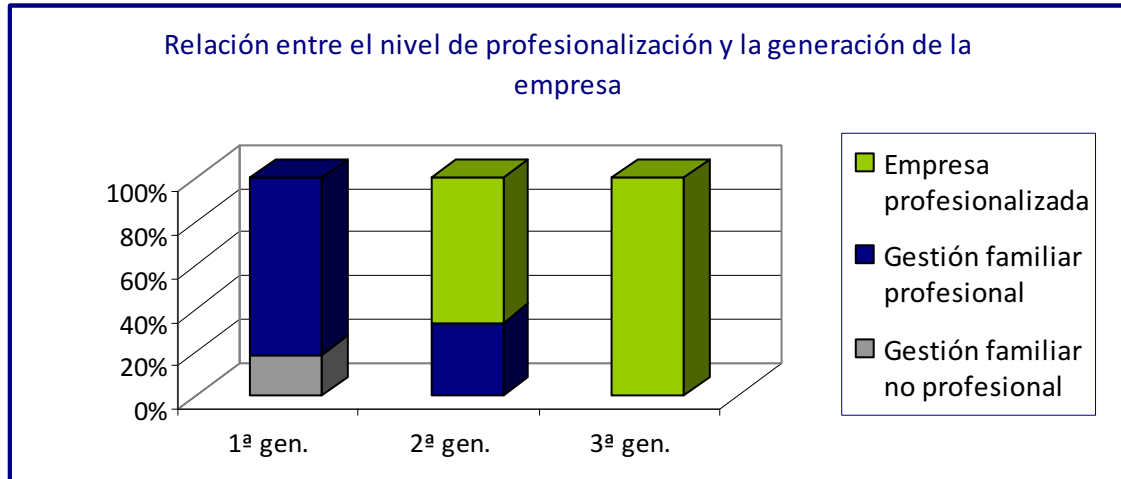
**Gráfico 3. Generación en la que se encuentran las empresas estudiadas. Fuente: elaboración propia.**



**Gráfico 4. Nivel de profesionalización de las empresas estudiadas. Fuente: elaboración propia.**

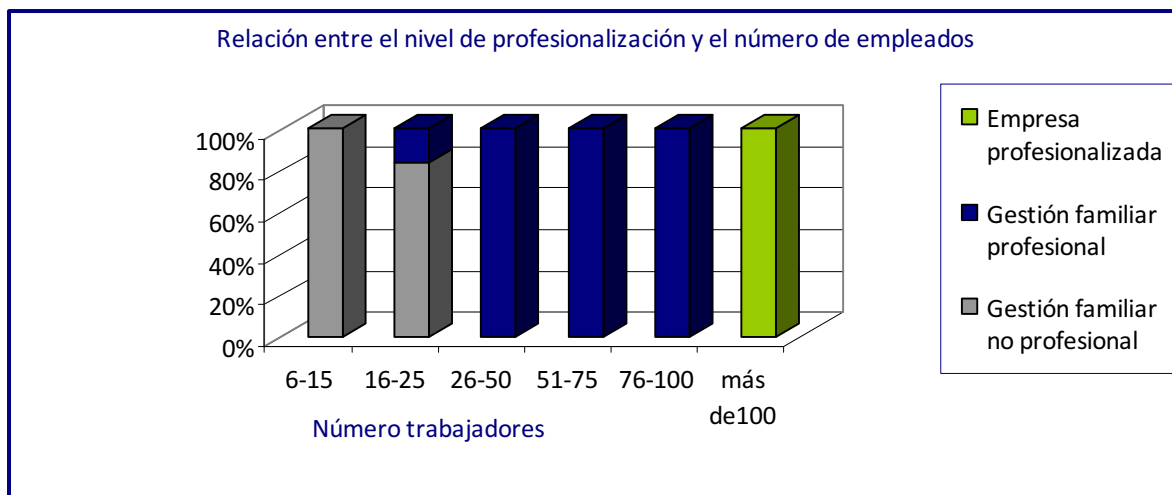
A la muestra de las empresas seleccionadas se les ha realizado diversos análisis. Los datos obtenidos se han tratado y procesado hasta obtener las conclusiones que se plantean a lo largo del texto.

En primer lugar se han establecido relaciones entre ciertos factores característicos de las empresas. Concretamente se han agrupado las empresas uniendo el nivel de profesionalización y la generación en la que se encuentran. También se ha relacionado el número de empleados y la profesionalización de la empresa.



**Gráfico 5. Relación entre el nivel de profesionalización y la generación de la empresa.**  
Fuente: Elaboración propia.

Se observa como a medida que las empresas consiguen pasar a la siguiente generación el nivel de profesionalización aumenta.



**Gráfico 6. Relación entre el nivel de profesionalización y el número de empleados.**  
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que a medida que aumenta el número de empleados, aumenta el nivel de profesionalización de la empresa.

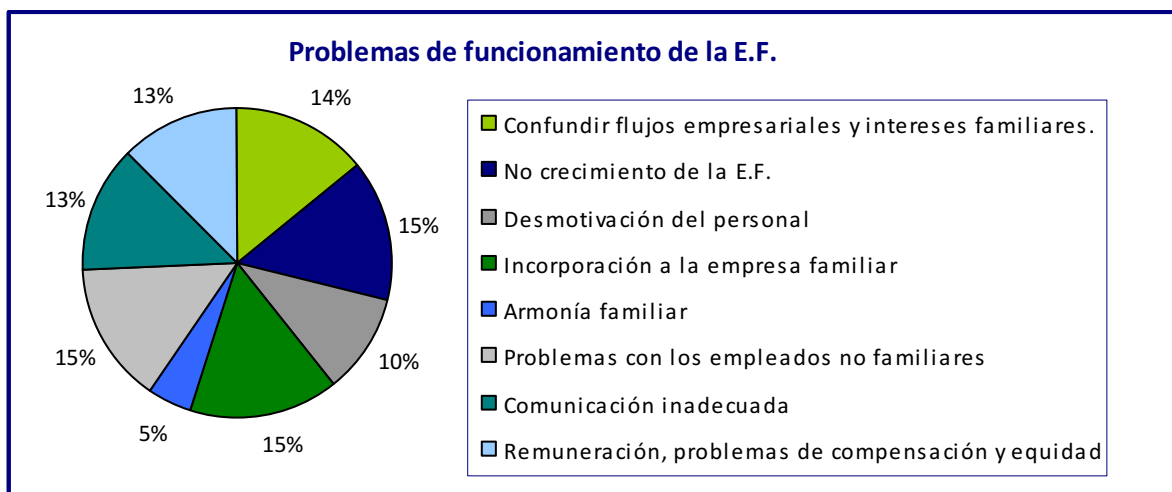
Una vez vistas las relaciones entre la profesionalización, el número de empleados y la generación en la que se encuentran las empresas, se pasará a estudiar los problemas de las empresas familiares y los factores que garantizan el éxito en la sucesión de las empresas familiares.

## LOS PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Según el estudio “Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar” [Barbeito, Guillén, Martínez, Domínguez] <sup>[1]</sup> las empresas familiares se enfrentan, independientemente de su localización geográfica, a los siguientes problemas propios de este tipo de organización:

- *Problemas derivados del funcionamiento de la empresa familiar:* debidos fundamentalmente a la confusión entre los flujos empresariales y los intereses familiares.
- *Problemas de la sucesión en los que se encuentran:* los problemas fiscales, que se derivaban del pago del Impuesto sobre Patrimonio y del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, a los que tienen que hacer frente las empresas familiares cuando llega el momento del traspaso generacional; y los conflictos familiares derivados del traspaso generacional, debidos fundamentalmente a que el predecesor no estableció un plan de sucesión definido.

Al comparar estas premisas con la investigación realizada, se observa que en las organizaciones familiares existe mayor diversidad de problemas que los citados anteriormente. En el gráfico siguiente se observan los problemas más habituales derivados del funcionamiento de la empresa familiar.



**Gráfico 7. Problemas del funcionamiento de la empresa familiar. Elaboración propia.**

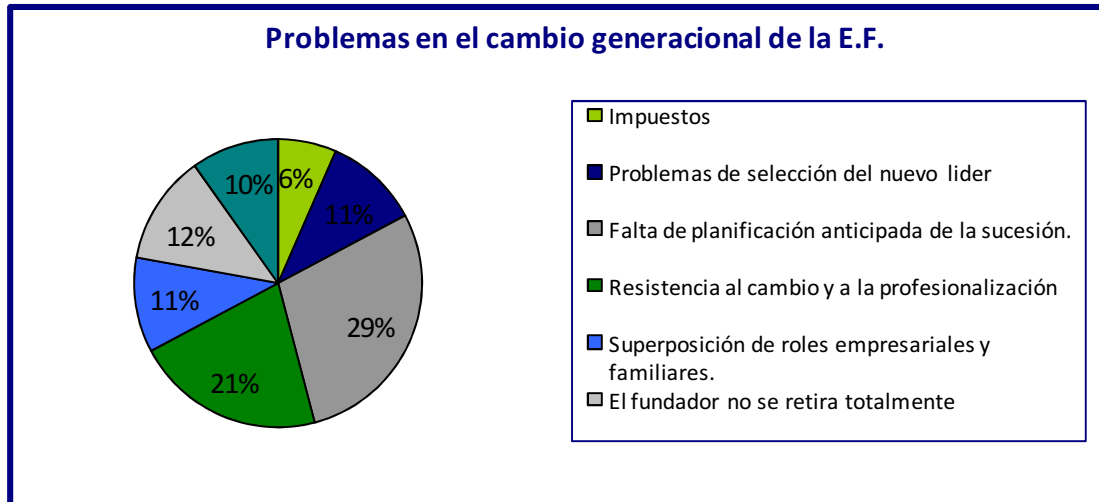
En cuanto a los problemas derivados del funcionamiento de la empresa, el presente análisis coincide en que la confusión entre los flujos empresariales y los intereses familiares ocasiona problemas. Estos derivan de unir la propiedad y gestión y de combinar los objetivos empresariales y las metas familiares. En esta investigación destacan, además, diversos problemas derivados del funcionamiento de la empresa familiar:

- *No crecimiento de la empresa familiar.* Es habitual que en las familias empresarias crezcan en mayor proporción que la empresa familiar. Esto da lugar a que la organización no pueda cubrir todas las necesidades de la familia. A esto se suma que en ocasiones existe un exceso en la remuneración a ciertos miembros de la familia.
- *Desmotivación del personal.* Los miembros de la familia se desmotivan cuando no pueden acceder a información financiera de la empresa. Los trabajadores no familiares se desmotivan con facilidad por el trato preferente a los familiares (diferencias en la remuneración, poca libertad, menos opciones para la autorrealización personal, etc.).
- *Incorporación a la empresa familiar.* En las empresas familiares existen numerosos problemas cuando algún miembro de la familia, familiares políticos o terceros desean incorporarse en la empresa. No suelen existir normas sobre: quienes pueden entrar en la empresa, que preparación se requiere, como se determina el cargo y la responsabilidad, que hacer en caso de que el familiar no se adapte a la empresa, etc.
- *Armonía familiar.* En las empresas familiares es muy habitual romper la armonía familiar debido a conflictos entre generaciones, entre hermanos, entre familiares políticos, etc. Las disputas entre padres e hijos ocasionan importantes problemas y suelen ser debidas a la fuerte autoridad y desconfianza del padre y la intención del hijo de gestionar de manera independiente la empresa. Los desacuerdos entre hermanos ocurren, sobretodo, por la competencia, los celos y la subordinación entre ellos. También son habituales tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia. Esto es debido a que en las empresas familiares los cargos con poder suelen pertenecer a familiares, lo cual incomoda a profesionales externos, ya que estos no pueden realizar su trabajo adecuadamente. En el caso de que exista algún socio no familiar suelen existir desacuerdos en la destinación de las ganancias, en las políticas de remuneración y ascensos y en los planes futuros.
- *Comunicación inadecuada.* En las empresas familiares la información corre en todas las direcciones posibles, aparecen chismes, rumores, se manipula la información, etc. y por tanto se generan problemas entre los miembros de la organización.
- *Remuneración.* Surgen problemas derivados de la evaluación y la remuneración de los miembros de la familia.

En referencia a los problemas de la sucesión, tanto en el “Estudio sobre la visión europea” [Barbeito, Guillén, Martínez, Domínguez] <sup>[1]</sup> como en el estudio sobre la sucesión en la empresa familiar [Amat] <sup>[2]</sup>, hacen referencia a los problemas fiscales y a los conflictos derivados del traspaso generacional. Ambos estudios destacan que los problemas fiscales pueden reducirse con la realización de un análisis del coste fiscal de las distintas alternativas del reparto de la herencia.



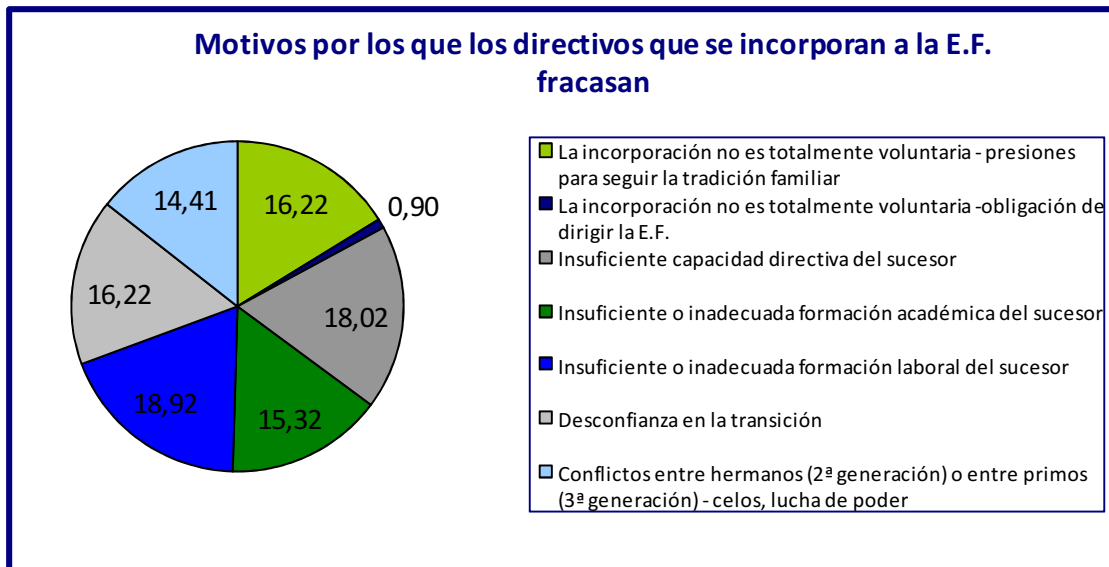
En cuanto a los problemas relativos a la sucesión el presente estudio comparte que el motivo fundamental del conflicto es la carencia de un adecuado plan de sucesión. En el gráfico siguiente se observan otras causas que dan lugar a conflictos, como por ejemplo: el fundador ejerce control absoluto y no está dispuesto a cederlo, el fundador no se retira totalmente y la existencia de carencias de liderazgo.



**Gráfico 8. Problemas en el cambio generacional de la E.F. Fuente: elaboración propia.**

Según la investigación “Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar” [Cabrera Suarez] <sup>[3]</sup> Dyer considera el “Síndrome de Rebeca” como uno de los problemas principales a los que se enfrentan a menudo los líderes empresariales de segunda y tercera generación que son incapaces de librarse del fantasma del fundador, ya que se les presiona para seguir la tradición y se les critica por no estar a la altura de las expectativas.

Con motivo de contrastar esta premisa, se han evaluado los posibles motivos por los cuales los directivos que se incorporan a la empresa familiar no cumplen las expectativas. En el siguiente gráfico se observan las causas principales de fracaso en las empresas de gestión familiar, tanto profesionalizadas como no profesionalizadas.



**Gráfico 9. Motivos por los que los directivos que se incorporan a la E.F. fracasan. Fuente: elaboración propia.**

Se observan diversos motivos por los cuales surgen problemas en la incorporación de directivos en las organizaciones familiares.

Es habitual que la incorporación del sucesor a la empresa familiar no sea totalmente voluntaria, ya que suelen existir presiones para seguir la tradición familiar, ahora bien, a los sucesores no suele imponérseles la obligación de dirigir la empresa familiar. La sucesión tiene más probabilidades de éxito cuando el sucesor decide voluntariamente gestionar la empresa. Dichas tesis vienen determinadas y analizadas en el estudio “La incorporación del sucesor en la empresa familiar” [Crane, Nager, Ortega, Buchholz] [4].

Asimismo, de acuerdo a las tesis de establecidas en “El Criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas” [Barbeito, Guillén, Martínez, Domínguez] <sup>[5]</sup> la capacidad de dirigir y gestionar una empresa no se hereda. Esto ocasiona multitud de problemas, ya que a menudo los sucesores no poseen suficientes capacidades directivas y estos se incorporan en la empresa familiar como directivos. Para evitar estos problemas es aconsejable que los familiares se incorporen paulatinamente en la empresa, ascendiendo por méritos propios a puestos directivos.

La formación académica de los directivos constituye un pilar fundamental para la gestión de la organización familiar y habitualmente los directivos de empresas familiares carecen de dicha formación. La profesionalización de la empresa es la base para que esta sea gestionada adecuadamente. Los directivos deberían estar en posesión de un título universitario y deben formarse continuamente para adquirir habilidades directivas. El tipo de formación que reciba el sucesor influirá notablemente en su capacidad de dirigir la empresa.

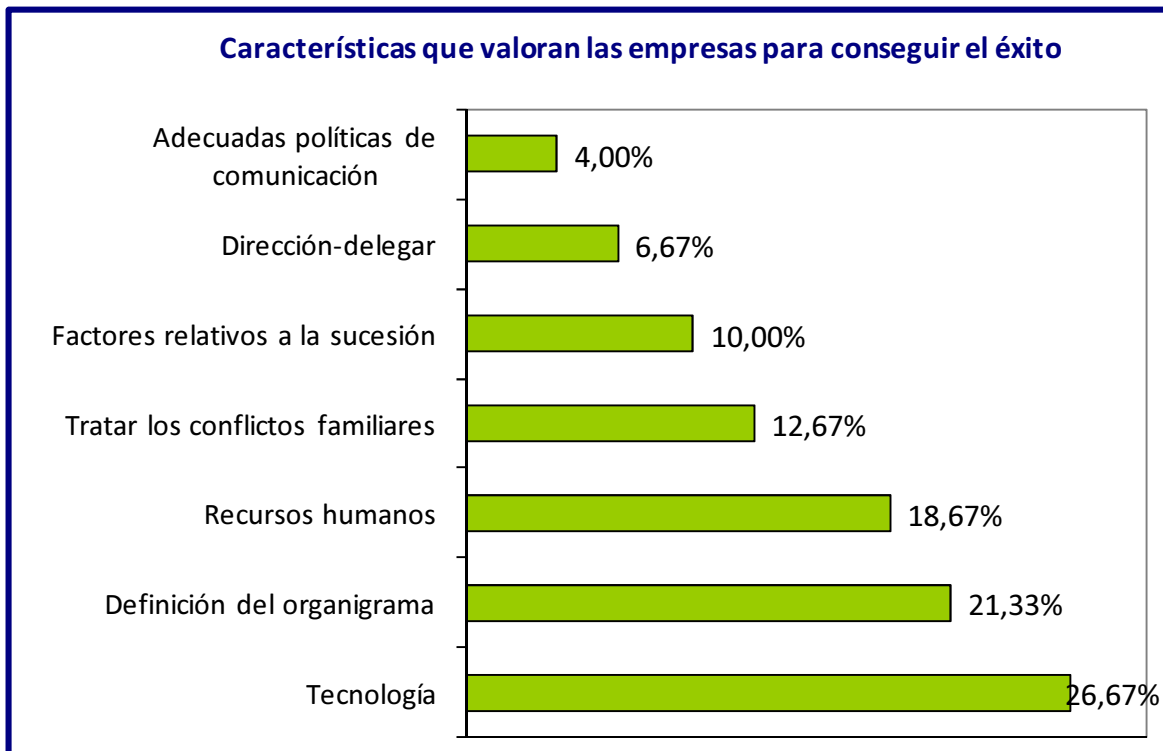
A menudo el sucesor no tiene suficiente formación laboral cuando el propietario decide que será su sucesor. Este debe haber trabajado en empresas externas y realizar funciones que requieran responsabilidad.

En la transición de una generación a otra surgen problemas de desconfianza entre el sucesor y el sucedido. Para reducir estos conflictos ambos deben trabajar conjuntamente. Así mismo es adecuado que un profesional externo participe en esta fase, ya que suelen surgir conflictos de desconfianza.

## LOS FACTORES QUE GARANTIZAN EL ÉXITO EN LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Existen numerosos factores de éxito que las empresas familiares deben cuidar en cualquier etapa de su vida, y no únicamente en el proceso de sucesión. Las empresas familiares tienen problemas relativos a su condición de familiares, los cuales pueden destruir a una empresa aunque está sea productiva y rentable.

En el gráfico siguiente se observan cuales son las características más valoradas, cuando una empresa es eficaz en cuanto a producto y mercado, por las empresas familiares estudiadas.



**Gráfico 10. Características que valoran las empresas para conseguir el éxito. Fuente: elaboración propia.**

En mi opinión, el éxito de una organización familiar está en su capital humano y en la correcta elaboración del organigrama y de la estructura de la empresa, lo cual implica la adecuada definición de las responsabilidades y funciones de todos los trabajadores, tanto familiares como no familiares. Obviamente, los factores relativos a la sucesión sus claves en la continuidad de las empresas familiares, y por tanto serán tratados a continuación.

De acuerdo a la publicación “La respuesta cultural a los problemas evolutivos de la empresa familiar” [Caros] <sup>[6]</sup>, el autor trata de garantizar el éxito en los cambios generacionales. Las conclusiones de su estudio coinciden en la necesidad de una evolución en la forma de entender la dirección y el liderazgo en las empresas familiares hacia la denominada dirección por valores, y son:

1. Es conveniente que los propietarios y los directivos de negocios familiares incidan en la potenciación y consecución de una visión orientada al largo plazo durante la etapa de propietario-controlador para que la empresa familiar pueda evolucionar satisfactoriamente hacia la sociedad de hermanos.
2. En una sociedad de hermanos es necesario y oportuno lograr el máximo nivel posible de compromiso familiar y no familiar, a través de las derramas que aquél puede generar sobre éste, como factor clave para asegurar el éxito en la transición a la etapa de consorcio de primos.
3. En un consorcio de primos, los directivos y propietarios han de concentrar sus esfuerzos en otro valor, la armonía.

En referencia a la primera premisa cabe destacar que la visión a largo plazo es fundamental para la continuidad de la empresa. Así mismo, es esencial elegir una estructura de propiedad para la próxima generación y establecer unas bases para la sucesión y la futura gestión de la empresa. Otro factor que el propietario debe tener en cuenta es evaluar el atractivo de la empresa e implementar una estrategia que motive a los sucesores a tener interés por el negocio.

En la segunda conclusión, se afirma que el compromiso familiar y no familiar es fundamental para la continuidad de la empresa. Otra consideración importante en una empresa es la profesionalización, es decir, es necesario definir la función de los propietarios y de los empleados, atraer y mantener a profesionales, etc.

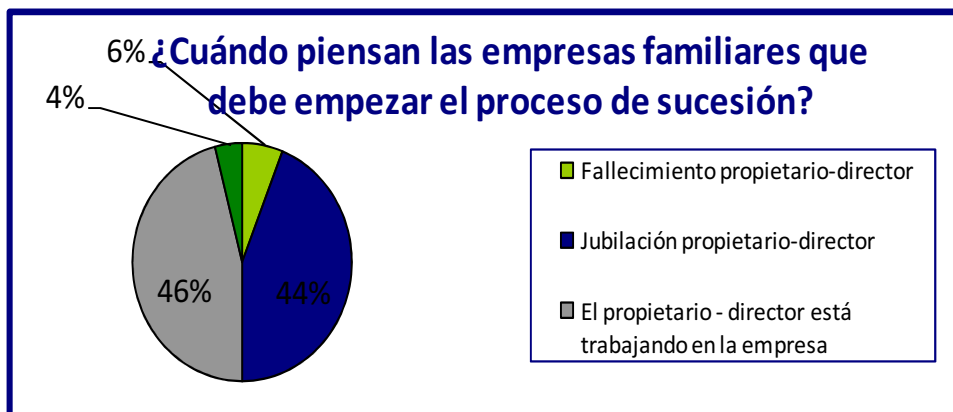
La tercera premisa opta por la armonía como la base en un consorcio de primos. Además hay que tener en cuenta que los miembros de la familia sólo se incorporen si están claramente capacitados para desempeñar responsabilidades de dirección y que usan sistemas de dirección profesionales. Otro factor esencial es avanzar en el diseño y en aplicación de sistemas que garanticen la liquidez a los propietarios.

Los problemas de las empresas familiares surgen, como se ha visto, por diversos motivos. Si estos no se tratan de manera adecuada, la supervivencia de la empresa está en peligro.

Hay instrumentos que ayudan garantizar el éxito de la empresa familiar basados en la profesionalización de sus miembros, en la distribución correcta de las responsabilidades entre las personas más capacitadas y en el diseño y puesta en marcha de la transición generacional.

Estas herramientas son: el protocolo familiar, la adecuación de los órganos de gobierno, la planificación de la sucesión, la profesionalización, la gestión de la herencia, el tratamiento de la relaciones intrafamiliares, etc. En la presente investigación se ha evaluado cual es la situación de las empresas respecto a las distintas herramientas.

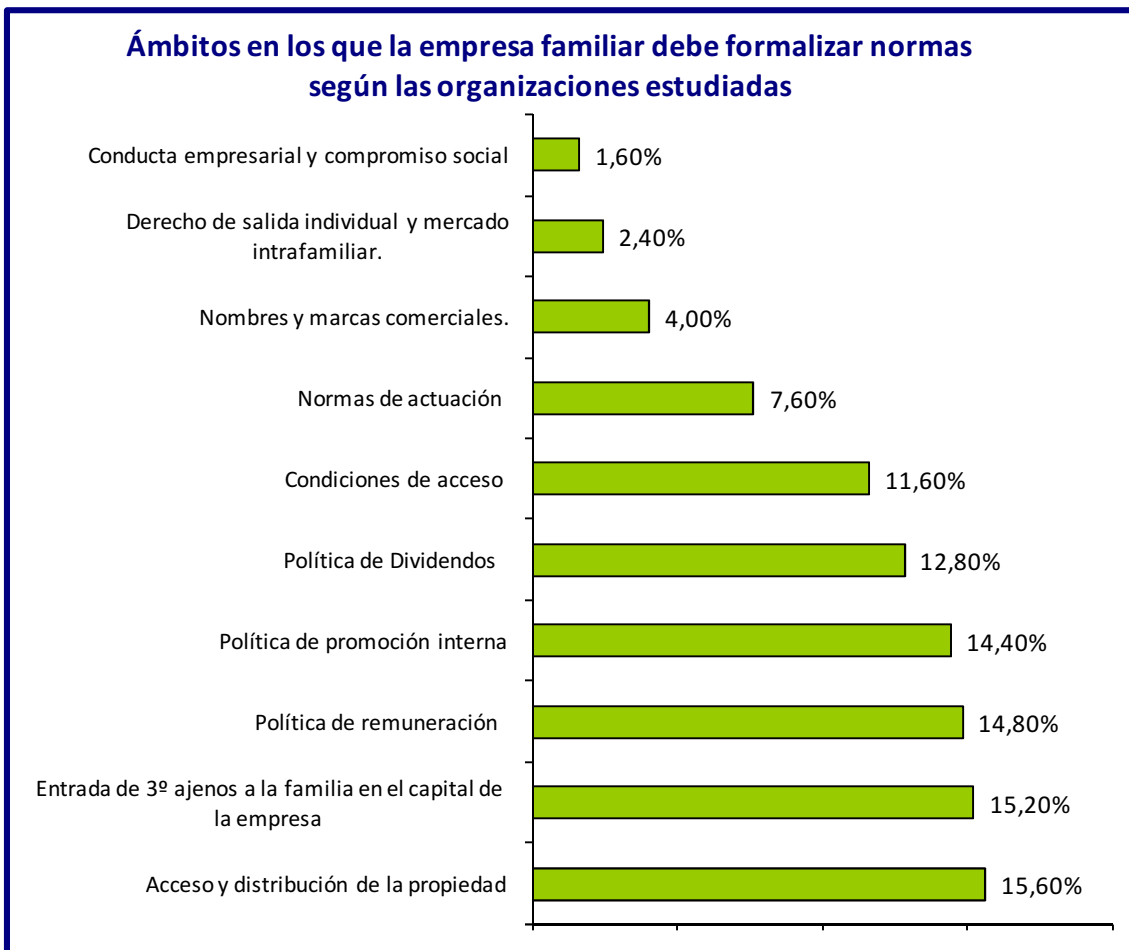
Evidentemente la sucesión es ineludible, antes o después llega. Por tanto cualquier empresario debe hacer frente al problema sucesorio, dedicarle el tiempo necesario y ayudarse de profesionales especializados. Según la Asociación de Empresarios de la Ribera, en su publicación digital “Infoaer” [7] la planificación de la sucesión debe empezar cuando el sucedido tiene unos 55 años y está trabajando en la empresa. Pero, ¿qué ocurre en la realidad de las empresas? Según el presente análisis, una gran parte de las empresas familiares piensan que la sucesión debe empezar cuando el sucedido está trabajando en la empresa, pero otro porcentaje elevado de las empresas afirma que el proceso de sucesión debe empezar con la jubilación del sucedido.



**Gráfico 11. ¿Cuándo piensan las empresas familiares que debe empezar el proceso de sucesión? Fuente: Elaboración propia.**

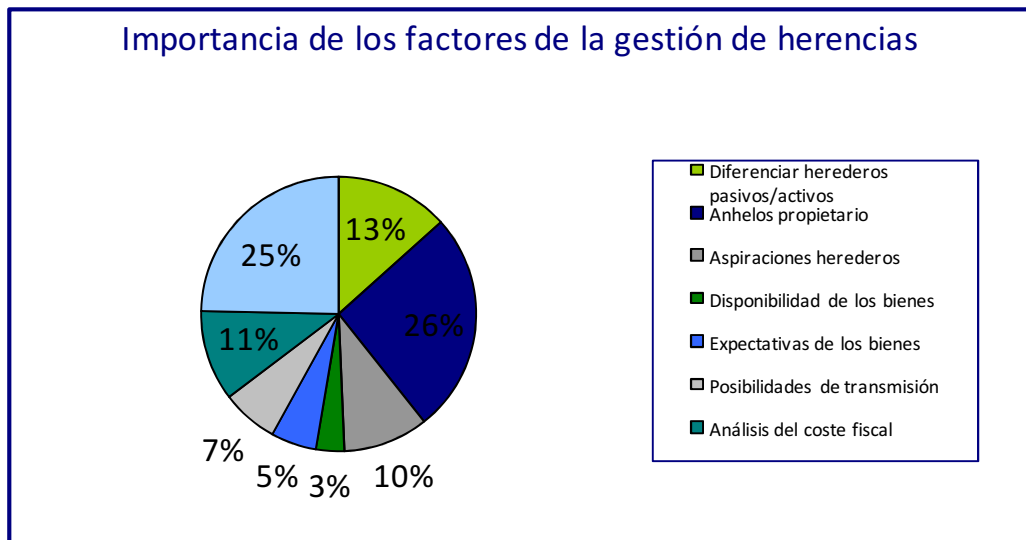
El planificar la sucesión cuando el sucedido y el sucesor se encuentran trabajando en la empresa es un factor importantísimo para garantizar el éxito de la sucesión.

De acuerdo a la publicación “El protocolo familiar. La experiencia de una década” [Amat] [8], el Protocolo Familiar es un documento donde se explicitan las normas del sistema empresa-familia-propiedad y se regulan las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como objetivo principal asegurar la continuidad de ésta sin perjudicar a la familia empresaria. Los ámbitos en los que la empresa familiar debe formalizar normas son muy variados, y cada protocolo debe profundizar en los aspectos que necesite cada empresa en particular. Las empresas analizadas inciden en que los factores a tratar son sobretodo el acceso y la distribución de la propiedad, la entrada de terceros a la empresa familiar, las políticas de remuneración y las políticas de promoción interna.



**Gráfico 12. Ámbitos en los que la empresa familiar debe formalizar normas según las organizaciones estudiadas. Fuente: elaboración propia.**

Las empresas familiares generan, normalmente, importantes patrimonios, de toda índole y origen, ligados o no a la actividad principal del negocio que los ha generado. La gestión de las herencias generadas por negocios familiares necesitan de un profundo análisis, ya que la diversidad de los bienes es muy grande, tanto en cuanto a valor, divisibilidad, como en cuanto a su tipología (terrenos, acciones, construcciones, valores,...). Además hay que tener en cuenta: anhelos de la persona que desea transmitir los bienes y aspiraciones de los distintos herederos, estudio de la disponibilidad y de expectativas de los bienes, posibilidades de transmisión de los bienes (individuales, conjuntos o societarios) y análisis del coste fiscal. A continuación se muestran cuales son los factores más valorados en la gestión de herencias.



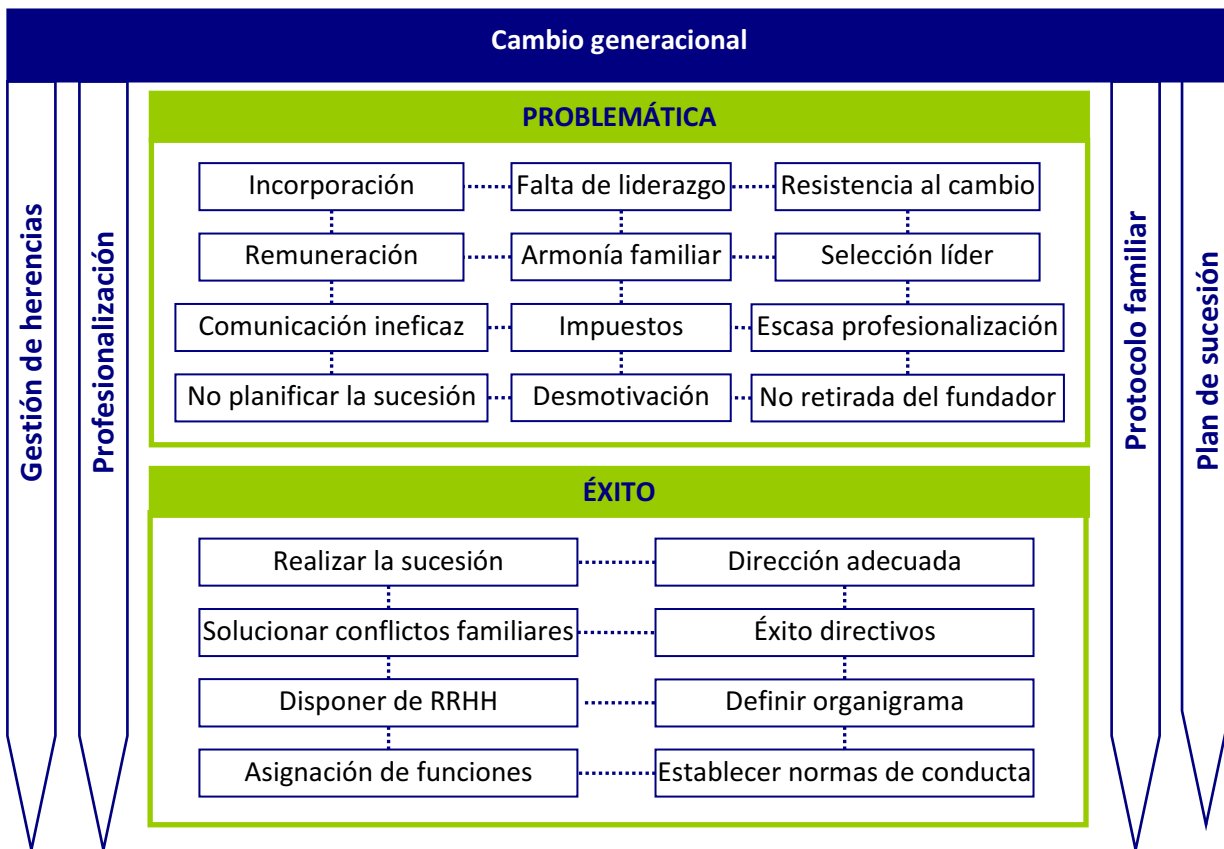
**Gráfico 13. Importancia de los factores de la gestión de herencias. Fuente: elaboración propia.**

Se observa que en las empresas estudiadas se valoran sobretodo los anhelos del propietario y la tasación de los distintos bienes que existen dentro del patrimonio del empresario.

## CONCLUSIONES

Las empresas familiares tienen, como tal, numerosos problemas por su carácter familiar. Estos surgen tanto por motivos de funcionamiento de la organización como por conflictos derivados de la sucesión. Estos últimos destruyen empresas fuertes en cuanto a mercados, productos, rentabilidad, etc. y por lo tanto deben evitarse en la medida posible.

Existen herramientas que tratan los problemas sucesorios como son: realizar un plan de sucesión, gestionar adecuadamente la herencia, elaborar un protocolo familiar y aumentar la profesionalización de la empresa.



Esquema 14. Relación entre la problemática y el éxito de una empresa familiar. Fuente: elaboración propia.



## REFERENCIAS

- [1] Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. **Susana Barbeito Roibal, Eduardo Guillén Solórzano, Manuel Martínez Carballo, Gerardo Domínguez Feijóo.**
- [2] La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas. **Joan M. Amat.** Colección del Instituto de la Empresa Familiar.
- [3] **CABRERA SUÁREZ, K.** (1998): Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar; Tesis doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.
- [4] La incorporación del sucesor en la empresa familiar. Autores: **Margaret Crane, Ross W. Nager, Antonio Ortega, Barbara B. Buchholz** Localización: Harvard Deusto business review, ISSN 0210-900X, Nº 97, 2000.
- [5] El Criterio De Elección Del Sucesor En las Empresas Familiares Gallegas. Autores: **Susana Barbeito Roibal, Eduardo Guillén Solórzano, Manuel Martínez Carballo, Gerardo Domínguez Feijóo.**
- [6] CORAJE: la respuesta cultural a los problemas evolutivos de la empresa familiar. **Manuel Caros Vallejo Martos.** Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Universidad de Jaén.
- [7] [www.infoaer.com/ficheros/infoempresas/empre\\_fami.ppt](http://www.infoaer.com/ficheros/infoempresas/empre_fami.ppt) -.
- [8] El protocolo familiar. La experiencia de una década. **Joan M. Amat. Juan F. Corona.** Colección del Instituto de la Empresa Familiar.