

## **LA EMPRESA FAMILIAR<sup>1</sup>**

---

### **I. INTRODUCCIÓN**

El tejido empresarial español está formado, esencialmente, por pequeñas y medianas empresas familiares. Es éste un hecho incontestable, que hace necesario el que dediquemos algunas líneas; máxime hoy día, en donde tanto se comenta y analiza al respecto al examen de la empresa familiar y lo que la misma supone.

### **II. ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La empresa familiar se define como aquella en la que la propiedad y la gestión de la misma están en manos de una sola familia. Esta breve definición apunta a los tres centros básicos de la empresa familiar, es decir, **familia, propiedad y empresa**.

A su vez, estos tres elementos nos sugieren la tremenda complejidad que supone el análisis de la empresa familiar, toda vez que cada uno de ellos es una realidad diferente y, por lo tanto, el análisis que hagamos de la empresa familiar en general requerirá, en cualquier caso, la posterior individualización para cada empresa en concreto.

No obstante, y siendo conscientes del riesgo que supone cualquier generalización, apuntaremos los principales aspectos positivos y negativos de las empresas familiares:

#### **A. ASPECTOS POSITIVOS**

1. Como primer aspecto positivo debemos destacar su vocación de duración en el tiempo. Las empresas familiares se crean, generalmente, con un claro planteamiento a largo plazo.
2. Por otro lado, toda empresa familiar nace con una gran motivación por parte del promotor de la idea, que pone en la misma todo su empeño, con la intención de obtener los mayores beneficios posibles.
3. Las empresas familiares unen, al vínculo empresarial, el vínculo familiar, lo que les dota de una enorme lealtad de los miembros de la familia hacia la empresa.
4. La toma de decisiones se realiza con gran agilidad y rapidez.

#### **B. ASPECTOS NEGATIVOS**

1. En este caso, hay que destacar la carencia de organización interna que, generalmente, acompaña a las empresas familiares.

---

<sup>1</sup> Artículo publicado en *Idem Actualidad*, marzo-abril Año III (2005)

## **IDEM**

### **INSTITUTO DE DERECHO Y EMPRESA**

Cl. Covarrubias, 26 28010 – Madrid. Tel. 902 360 314 - Fax 91 591 32 71. <http://www.campusidem.com>

2. Además de lo anterior, las empresas familiares suelen carecer de profesionalización entre sus equipos directivos, que se centran normalmente en los miembros de la familia; que, si bien aportan todo su entusiasmo, no siempre supone la mejor de las gestiones.

3. Por otro lado existe un rechazo generalizado a la entrada de nuevos accionistas procedentes de esferas diferentes a la propia familia, fundamentado en el temor a perder poder dentro de la propia empresa.

4. Por último, y como aspecto negativo muy a tener en cuenta, debemos mencionar el excesivo carácter localista de las empresas familiares.

**La conjunción de los aspectos positivos y negativos que acabamos de mencionar puede acercarnos más a la realidad de las empresas familiares y puede servir como guía para potenciar las características positivas de nuestra empresa; y eliminar, en la medida de lo posible, las carencias y dificultades de la misma.**

#### **C. MEJORAS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Dentro de las mejoras que se proponen para la mejor gestión de la empresa destaca el fortalecimiento de los tres principales centros de interés, a saber:

1. La familia: Mediante la creación de un consejo de familia con un liderazgo eficaz.
2. La propiedad: Homogeneizando los intereses a perseguir.
3. La empresa: manteniendo el espíritu empresarial del promotor de la idea.

El planteamiento erróneo de estos centros de interés suele traer aparejado la desaparición de la empresa familiar.

Para evitar la misma es necesario anticiparse a los problemas buscando las soluciones adecuadas.

Sin ánimo de ser exhaustivos e insistiendo en que los planteamientos deben ser individualizados, algunas de las medidas a tomar pueden pasar por las siguientes:

1. En primer lugar es necesario profesionalizar a los miembros de la empresa, es decir, proporcionarles la formación adecuada para el puesto que se pretende que desempeñen dentro de la empresa.
2. Es importante también, planificar adecuadamente la sucesión en la dirección de la empresa, es decir, buscar, independientemente del lugar que ocupe dentro de la familia, al miembro más capacitado para suceder al promotor.
3. Otra consideración a tener en cuenta es la penetración en nuevos mercados mediante la diversificación de nuestro negocio.
4. Por último, pero no por ello menos importante, es necesario diferenciar los distintos órganos de gestión y administración de la empresa.

## **IDEM**

### **INSTITUTO DE DERECHO Y EMPRESA**

Cl. Covarrubias, 26 28010 – Madrid. Tel. 902 360 314 - Fax 91 591 32 71. <http://www.campusidem.com>

Para ello debemos tener muy claro cuales son éstos y a qué debe dedicarse cada uno. Así nos podemos encontrar con:

1. Junta de accionistas: La junta de accionistas está formada por todos aquellos miembros de la familia que han aportado patrimonio a la empresa. Su preocupación fundamental debe residir en la obtención de rentabilidad de ese patrimonio.
2. Consejo de administración: Su función es la de supervisar la estrategia de la empresa. Debe estar representado por los miembros más cualificados de la familia para la gestión de la empresa.
3. Es necesario incorporar profesionales cualificados a los consejos de administración de las empresas familiares en aras de una mejor gestión empresarial.
4. Equipo de dirección de la empresa: Es necesario, en este aspecto, hacer, entre los miembros de la familia, la selección adecuada de forma que figuren en el mismo sólo aquellos miembros de la misma que tengan capacidad real para dirigir la empresa.

La diferenciación de estos tres órganos y la inclusión en los mismos de aquellas personas que sean realmente válidas para realizar la gestión empresarial es fundamental para obtener una buena gestión de nuestra empresa.

Por último, debemos insistir en la preparación, con la suficiente antelación, de la sucesión en la dirección efectiva de la empresa y, a su vez, anticipar la estructura jurídica y fiscal de la misma antes de proceder a su transmisión.

### **III. EL PROTOCOLO FAMILIAR**

Dentro del análisis que estamos haciendo no debemos olvidar que es fundamental la familia y las dificultades que entraña establecer el correcto equilibrio entre la misma y la empresa.

Para ello es necesario contar con un adecuado protocolo familiar que sienta las bases de ese equilibrio que hemos mencionado.

Así, el protocolo familiar debe intentar conjugar los intereses de la familia y de la empresa potenciando adecuadamente las sinergias existentes entre las mismas y manteniendo las ventajas comparativas de las empresas familiares frente a las demás.

A tal fin es necesario precisar que el protocolo no debe ser un contrato rígido, sino, más bien, una manifestación de principios por parte de la familia lo suficientemente dinámico y flexible que permita la variación del mismo todas las veces que sea preciso.

Debe responder a las expectativas de todos los miembros de la familia, tanto financieras como de trabajo, y anticiparse a los problemas tanto de la empresa como de la familia.

Al mismo tiempo debe establecer claramente la distinción entre la familia y la empresa, y fijar criterios de equidad entre las distintas ramas familiares.

## **IDEM**

### **INSTITUTO DE DERECHO Y EMPRESA**

Cl. Covarrubias, 26 28010 – Madrid. Tel. 902 360 314 - Fax 91 591 32 71. <http://www.campusidem.com>

Además de eso, debe ser capaz de planificar el futuro de la empresa, es decir, decidir qué se quiere hacer con ella y establecer los criterios de reparto de dividendos, financiación de los accionistas, etc.

Por último, se debe dejar claro en el protocolo todas las cuestiones relativas a la restricción de la transmisión de las acciones dando preferencia a los miembros de la familia, estableciendo adecuadamente la valoración de las mismas, la forma de pago en caso de transmisión, etc.

Para finalizar, no hay que olvidar que en el protocolo familiar debemos establecer la composición de los órganos de administración y gestión con el objeto de evitar futuras tensiones, restringiendo la participación en dichos órganos, única y exclusivamente, a los miembros de la familia que estén capacitados para ello.

Además, y dentro de este orden de cosas, es necesario fijar, ya en el protocolo, la retribución de los sujetos de la familia que, activamente, participen en la empresa, fijar la representación de los accionistas pasivos, establecer la valoración de los votos de hecho y de derecho y nombrar los interlocutores adecuados para cada uno de los órganos de gestión y organización de la empresa.

#### **IV. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Para finalizar estas consideraciones sobre la empresa familiar es necesario hacer hincapié en la sucesión de la misma.

Es éste un aspecto fundamental para la supervivencia de las empresas familiares que, con demasiada frecuencia, se deja en segundo plano o se retrasa innecesariamente.

Las estructuras empresariales son enormemente dinámicas, y los problemas de las mismas exigen, en muchas ocasiones, soluciones novedosas que pueden ser aportadas por miembros más jóvenes de la familia. Con excesiva frecuencia escuchamos a los miembros fundadores de las empresas familiares proclamar que “no se van a jubilar nunca”, que siempre estarán “al pie del cañón”, etc.

Esto es un error muy frecuente que precisa corregirse con el adecuado equilibrio entre delegar facultades entre los miembros más capacitados de las siguientes generaciones y continuar manteniendo el control de la empresa. Y es fundamental hacerlo con la suficiente antelación, de manera que planteemos la sucesión en la persona o personas adecuadas.

Las razones que llevan a los promotores a retrasar la sucesión de la empresa suelen ser variadas, el miedo a no tener nada que hacer tras la jubilación, el pensar que los hijos no están preparados para realizar las tareas del promotor, la desaparición del miembro de la familia que se eligió para la sucesión, etc.

Todos estos aspectos de la sucesión deben ser analizados objetivamente por el empresario de la primera generación de manera que se adelante a los mismos.

## **IDEM**

### **INSTITUTO DE DERECHO Y EMPRESA**

Cl. Covarrubias, 26 28010 – Madrid. Tel. 902 360 314 - Fax 91 591 32 71. <http://www.campusidem.com>

Así, debe prepararse a los posibles sucesores, desarrollar con antelación la estructura de la empresa y la familia y preparar su jubilación de manera adecuada a sus necesidades individuales. La preparación de los sucesores debe ser estudiada y planificada adecuadamente, ya que el hecho de que los mismos sean propietarios de la empresa no les confiere, *per se*, capacidad para dirigirla. De esta forma, debe dárseles la formación adecuada respetando, además, sus decisiones personales, decisiones que pueden incluso pasar por no participar en la empresa familiar.

Además, es necesario asegurarse de que conocen perfectamente el funcionamiento de la empresa, los productos que se comercializan, las estructuras que se establecen, los clientes, las relaciones con la competencia, etc.

Es bueno también que, dentro del período de preparación de los sucesores realicen tareas en empresas distintas de la propia, de manera que sean capaces de valorar sus propios conocimientos y aptitudes realzando su propia confianza.

Además, debemos integrarlos con la suficiente programación, de forma que conozcan todos y cada uno de los aspectos de nuestra empresa, desde el proceso de fabricación, hasta la distribución en los distintos puntos de venta de nuestros productos.

Y, para realizar con éxito el esquema de la sucesión, es importante solventar con anticipación los problemas jurídicos y fiscales.

Para ello debemos dotar a nuestra empresa de una adecuada estructura que conjugue perfectamente la cifra de negocios con el patrimonio empresarial y prevea las necesidades financieras acordes con cada momento.

Con este objetivo es preciso señalar cual o cuáles, de entre los sucesores, deben intervenir en la dirección de la empresa, y definir los profesionales ajenos a la familia que van a participar en la misma. Asimismo, es necesario asegurar a los sucesores no intervinientes mediante la limitación del voto, la sindicación de las acciones, etc.

Para efectuar con éxito la sucesión, tal y como antes comentamos, es necesario adecuar la estructura jurídica de nuestra/s empresas de manera que exista una cabecera única que evite la disgregación patrimonial y permita organizar con eficacia la tributación.

Por otro lado, y desde este punto de vista, es conveniente individualizar el riesgo de los posibles negocios de forma que la marcha negativa de uno no arrastre detrás de sí a todos los demás.

Esta perspectiva aconseja la profesionalización absoluta de los miembros directivos de la empresa y el recurso a asesores externos que apoyen la gestión de una manera eficiente.

## **V. ESTRUCTURA JURÍDICA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Una estructura jurídica ineficiente dentro de la empresa familiar, traerá consigo una gestión ineficiente y, además, una política fiscal inadecuada que provocará la pérdida de

## IDEM

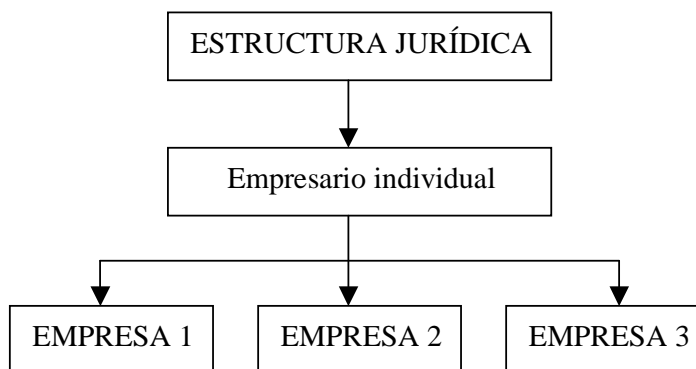
### INSTITUTO DE DERECHO Y EMPRESA

Cl. Covarrubias, 26 28010 – Madrid. Tel. 902 360 314 - Fax 91 591 32 71. <http://www.campusidem.com>

las ventajas competitivas que la empresa familiar tiene, por sí, frente a otro tipo de estructuras más complejas.

Uno de los errores más frecuentes y que trae aparejado la ineficacia de la estructura familiar consiste en la diversificación de sociedades en las que un solo empresario, o una familia, controla la mayor parte, o incluso el 100%, de las acciones o participaciones de diversas empresas, muchas veces complementarias las unas de las otras y, en ocasiones, con objetos sociales y actividades que nada tienen que ver entre sí.

Este tipo de estructura se puede esquematizar en el siguiente diagrama de árbol:

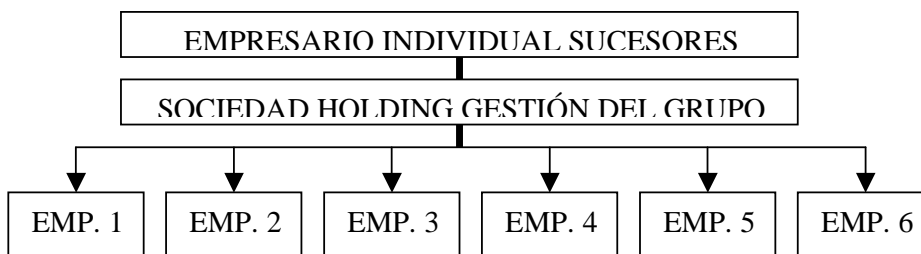


La ineficacia de la estructura así diseñada trae consigo, no sólo importantes problemas de planificación fiscal, sino también, importantes problemas de gestión empresarial, toda vez que corremos el peligro de diversificar en exceso los riesgos de cada uno de los negocios y, por otro lado, muy probablemente, impliquemos no sólo parte, sino todo el patrimonio personal y familiar en demasiadas actividades, con la inseguridad que ello conlleva.

Además es posible que cada uno de los centros de gestión empresarial así diseñados entren en polémica entre ellos, lo cual no conducirá más que a la disgregación de la empresa.

Por ello, y con el objeto de diseñar adecuadamente la estructura de gestión empresarial, sería conveniente la constitución de una nueva empresa no sujeta al régimen especial de las sociedades patrimoniales, dentro del impuesto de sociedades, que conformada por el empresario y sus sucesores, gestione el resto de las empresas familiares y las controle mediante la participación en el capital de todas y cada una de ellas.

El diagrama sería, por lo tanto, el siguiente:



## **IDEM**

### **INSTITUTO DE DERECHO Y EMPRESA**

Cl. Covarrubias, 26 28010 – Madrid. Tel. 902 360 314 - Fax 91 591 32 71. <http://www.campusidem.com>

Este sería desde un punto de diseño de estructura empresarial, el más correcto para las empresas familiares, ya que aglutinaremos en una sola empresa las funciones de dirección de control de todas las demás, obteniendo una visión total de los problemas y soluciones para la gestión de nuestras empresas.

Por otro lado, facilitaremos los mecanismos de compensación, distribución de resultados, etc. que provocarán un mejor y mayor rendimiento de nuestros recursos.

Y todo ello, incardinado en un adecuado asesoramiento que permita la consecución de nuestros objetivos con un escrupuloso cumplimiento de la legalidad vigente.