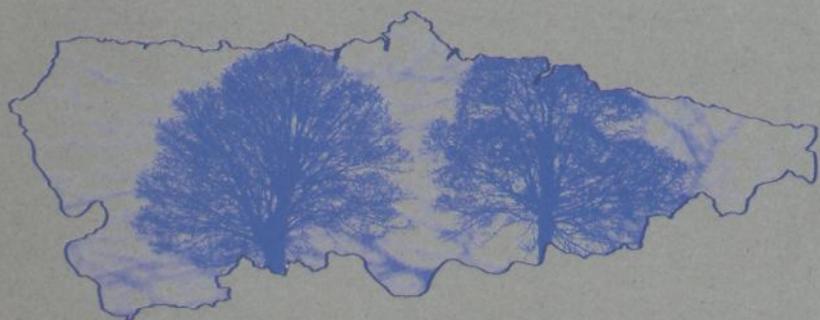


Susana Menéndez Requejo
Juan Carlos Rojas Chamorro

Situación y Retos de las Empresas Familiares en Asturias



septem 
ediciones

Susana Menéndez Requejo
Juan Carlos Rojas Chamorro
CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Situación y Retos de las Empresas Familiares en Asturias

septem 
ediciones

Situación y Retos de las Empresas Familiares en Asturias
SEPTEM UNIVERSITAS

Primera edición: mayo, 2009
© 2009 Susana Menéndez Requejo y Juan Carlos Rojas Chamorro
© de esta edición: Septem Ediciones, S.L., Oviedo, 2009
e-mail: info@septemediciones.com
www.septemediciones.com
Blog: septemediciones.blogspot.com

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin previo permiso escrito del editor. Derechos exclusivos reservados para todo el mundo. El Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO) vela por el respeto de los citados derechos. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. La editorial no se hace responsable, en ningún caso, de las opiniones expresadas por el autor. La editorial no tiene obligación legal alguna de verificar ni la veracidad, vigencia, exhaustividad y/o autenticidad de los datos incluidos en el texto, por lo que carece de responsabilidad ante los posibles daños y perjuicios de toda naturaleza que pudieran derivarse de la utilización de aquéllos o que puedan deberse a la posible ilicitud, carácter lesivo, falta de veracidad, vigencia, exhaustividad y/o autenticidad de la información proporcionada.

COMPAGINACIÓN: M&R Studio
ISBN: 978-84-92536-30-6
D. L.: AS-2754-2009

Impreso en España — *Printed in Spain*

ÍNDICE



Agradecimientos.....	9
1. Introducción.....	10
2. Empresas Familiares en Asturias	14
3. Retos de las empresas familiares asturianas y sus demandas al Gobierno del Principado de Asturias	22
4. Crecimiento de las empresas familiares.....	28
5. Profesionalización de la Gestión	34
Incorporación de los familiares a la empresa y su retribución	39
6. Inversión en I+D+I e Internacionalización	42
7. El reto de la Sucesión.....	46
8. Gobierno Corporativo en las empresas familiares	52
Estructura de propiedad	53
Consejo de Administración	55
9. Protocolo Familiar	60
10. Conclusiones y Reflexiones.....	66
11. Referencias y otras investigaciones.....	70
ANEXO I. Metodología de la investigación.....	74
ANEXO II. Definición Oficial de Empresa Familiar	78

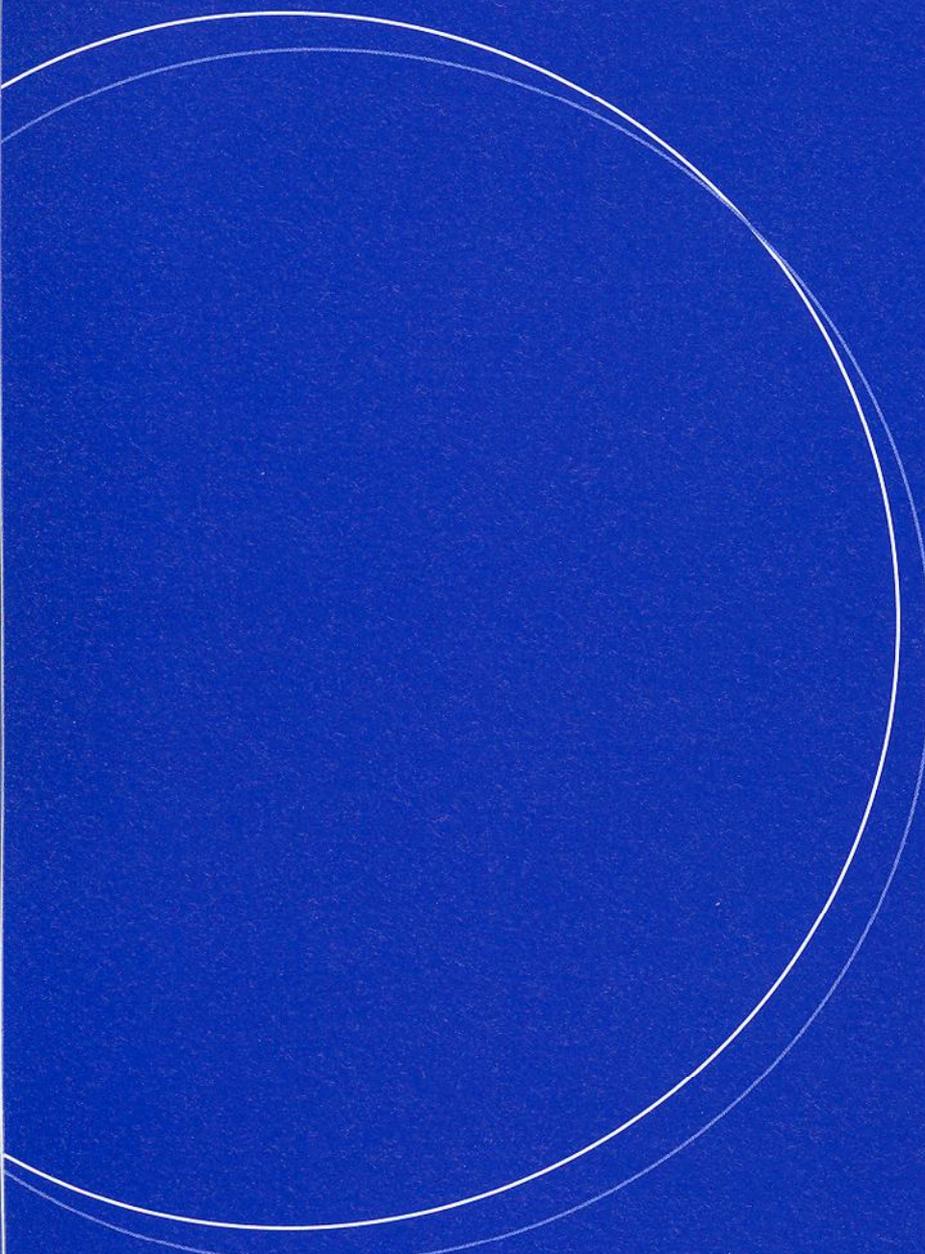
AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la financiación y apoyo del Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias para la realización de esta investigación.

Este proyecto también se ha beneficiado y por ello agradece el apoyo y patrocinio que realizan a la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Oviedo¹: la Federación Asturiana de Empresarios, la Asociación Asturiana de Empresa Familiar y particularmente sus empresas asociadas Valle, Ballina y Fernández y Dursa Inmobiliaria, así como al Instituto de la Empresa Familiar.

La participación de las empresas asturianas en esta investigación ha resultado fundamental para poder obtener información significativa, tanto en la fase de pretest, como posteriormente en la respuesta al cuestionario que han recibido, por lo que les agradecemos su valiosa colaboración.

¹ La Cátedra de Empresa Familiar tiene como objetivo desarrollar actividades de formación, investigación y difusión en torno a la Empresa Familiar. Datos de contacto: Susana Menéndez Requejo, catedraef@uniovi.es, Tfno. 985 10 39 12, www.uniovi.es/catedraef. Departamento de Administración de Empresas, Avda. del Cristo s/n, Universidad de Oviedo, 33071 Oviedo.



1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar la situación de las empresas familiares en Asturias, en relación a sus estructuras de gobierno, propiedad y gestión, así como examinar el estado de los procesos de sucesión y la implantación de protocolos familiares. Para ello se ha realizado un estudio empírico a partir de un cuestionario enviado a todas las empresas (o grupos) de sociedades anónimas y sociedades limitadas en el Principado de Asturias con facturación anual superior a dos millones de euros. La investigación se ha dirigido por tanto, según criterio de la Comisión Europea, a todas las pequeñas, medianas y grandes empresas en Asturias, es decir, aquellas que facturan respectivamente entre 2-10 millones euros anuales, 10-50 millones euros anuales y más de 50 millones de euros anuales.

El interés por profundizar en el conocimiento de las empresas familiares lo resumimos en tres aspectos. Por un lado, su relevancia económica, dado que representan una parte significativa de las empresas, también entre las de gran tamaño. Además, son organizaciones empresariales singulares y más complejas que las no familiares, dado que surgen grupos de interés adicionales, vinculados al grupo de familiares, que pueden condicionar las decisiones y estrategias del negocio. Esta mayor complejidad tiene su peor manifestación en las transiciones generacionales, periodos en los que las empresas familiares tienen tasas de "mortalidad" superiores a los de las empresas no familiares. Pero, el interés por conocer las empresas familiares, y así buscar herramientas y estrategias dirigidas a su continuidad, tiene también que ver con el mayor compromiso y planteamientos de largo plazo que acompañan a estas organizaciones. Las empresas familiares se caracterizan, frente a las no familiares y sobre todo las de carácter multinacional, por su mayor arraigo en la Comunidad de origen, menos dadas por tanto a procesos de deslocalización. Por ello resulta positivo que la base del tejido industrial sean las empresas familiares, lo cual queda patente sobre todo en épocas de crisis económica, por ese mayor compromiso con su origen y con el empleo que generan.

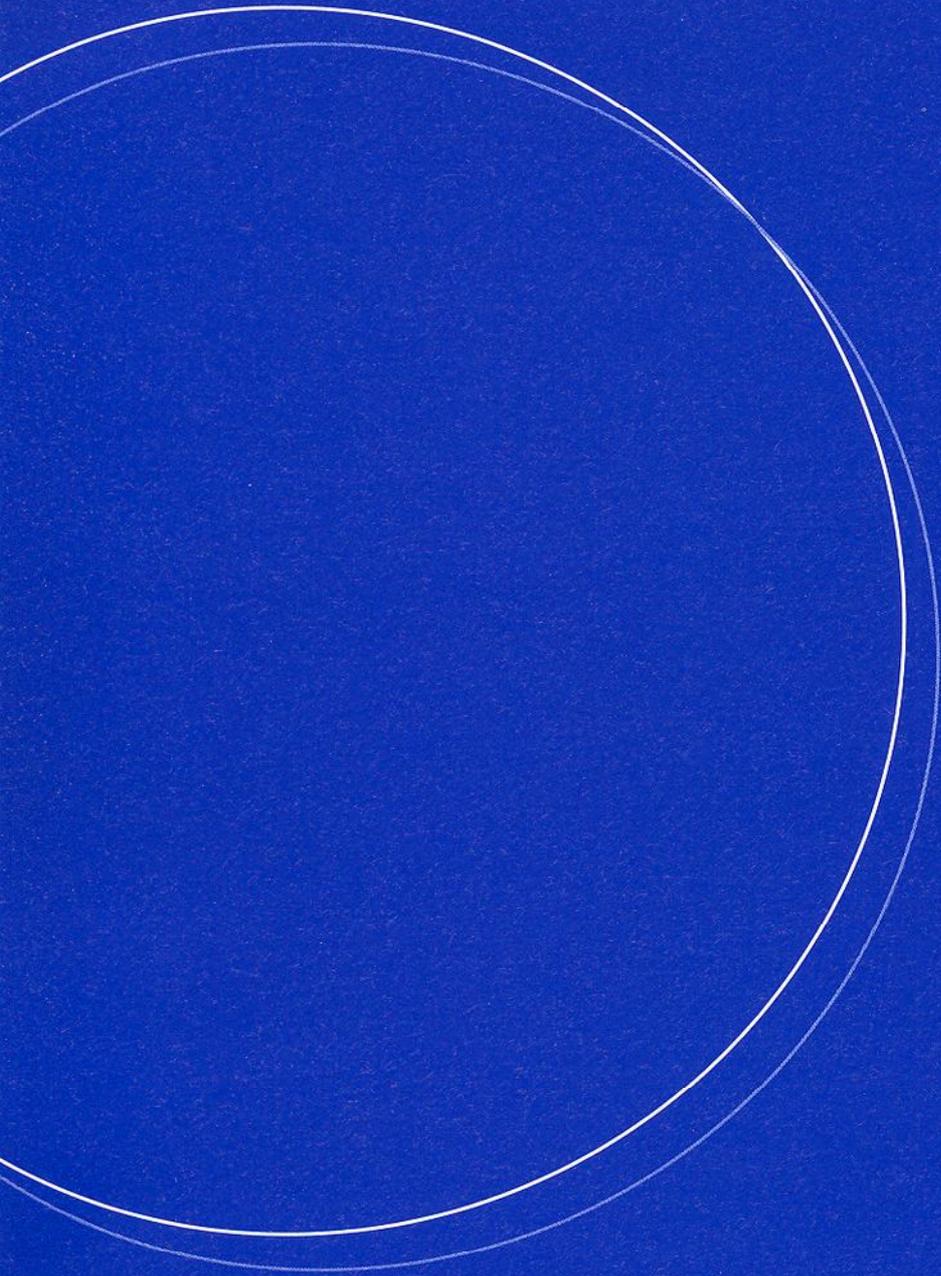
Las empresas familiares son la mayor parte de las pequeñas empresas en España, así como también el 82% de las medianas y el 61% de las grandes (presentes también entre las que cotizan en bolsa) (Casado y Menéndez, 2008). Según los datos del Instituto de la Empresa Familiar (www.iefamiliar.com), las empresas familiares representan en torno al 85% del total de empresas en España, el 70% del PIB y el 70% del



empleo privado. En la Unión Europea, el 60% de las empresas son familiares, rondan los 17 millones de empresas y dan empleo a unos 100 millones de personas. En Estados Unidos, el 80% son empresas familiares y sostienen el 50% del empleo.

En este contexto, se presentan a continuación, los resultados de la investigación desarrollada para el conjunto de las empresas del Principado de Asturias, en relación a su propiedad, gobierno y gestión, comparando empresas familiares y no familiares. Con base en el análisis de la información recabada, finaliza este informe destacando las ideas que pueden extraerse a modo de conclusión, en la búsqueda del crecimiento y continuidad de las empresas familiares.

Más allá de los resultados de la encuesta realizada y las múltiples figuras y porcentajes que se presentan a continuación, esperamos que este informe pueda servir para señalar cuestiones sobre las que cada empresa familiar pueda reflexionar, acerca de su situación y los objetivos a los que dirigirse, para favorecer la continuidad rentable de la empresa a través de las generaciones.



2. EMPRESAS FAMILIARES EN ASTURIAS

El Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística cifra en 3.422.239 el número de empresas en España en 2008 (incluye 1.754.374 sin asalariados), de las que tienen diez ó más asalariados 202.846 empresas. Al Principado de Asturias pertenecen en torno al 2% de las empresas, pues en 2008 constan 73.124 (37.534 sin asalariados), de las que 3.678 son empresas con más de diez trabajadores.

El objetivo de esta investigación es analizar la situación y retos de las empresas familiares en Asturias, comparativamente con las empresas no familiares. Por ello, se elige como conjunto de empresas a estudiar, las empresas y los grupos de empresas asturianas, con forma jurídica de sociedad anónima o de sociedad limitada, con facturación anual superior a dos millones de euros¹. Se centra el análisis por tanto en las empresas pequeñas, medianas y grandes, excluyendo las microempresas y empresas sin asalariados, es decir, aquellas con menos de diez empleados y facturación anual inferior a dos millones de euros. La razón para dicha exclusión es que son negocios que por el momento, lo más probable, es que no tengan las características y complejidad de una empresa familiar, concepto que concretamos seguidamente.

La base de datos de la que parte el estudio es el Sistema de Balances Ibérico (SABI), comercializada por la empresa INFORMA D&B S.A.. SABI aporta el detalle de las cuentas anuales e información general de las empresas españolas que depositan sus cuentas en el Registro Mercantil. En Asturias, SABI incluye información al cierre de 2006 de 19.636 empresas, considerando el grupo consolidado, o bien las cuentas individuales para las empresas que no consoliden en ningún grupo. De ese conjunto, las sociedades anónimas y sociedades de responsabilidad limitada que facturaron más de dos millones de euros son 1.454 empresas o grupos de empresas en su caso. Esta es la población a la que se dirige la investigación.

En diciembre de 2008, tras la fase de pretest, se enviaron los 1.454 cuestionarios, dirigidos al presidente o administrador de la empresa, o de la empresa de mayor tamaño en los casos de grupos de empresas.

¹ La Comisión Europea define, a partir 1 enero 2005, como microempresa, empresa pequeña, mediana y grande, las de facturación y balance general, respectivamente menor de 2 millones de euros anuales, entre 2 y 10 millones euros anuales, 10 a 50 millones euros anuales (43 millones de balance) y más de 50 millones de euros anuales de facturación (43 millones de balance general). En cuanto a la cifra de empleados, la referencia es respectivamente para microempresas, pequeñas, medianas y grandes: menos de 10 trabajadores, entre 10 y 50 empleados, entre 50 y 250 y más de 250 empleados

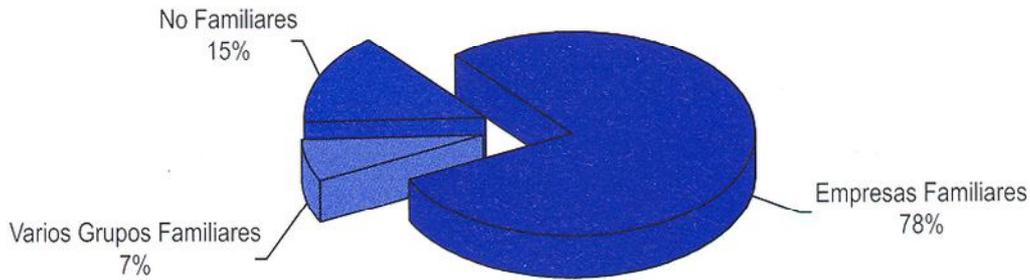
Se recibió contestación de 151 empresas, lo que supone una tasa de respuesta del 11%². El error muestral en la encuesta, a un nivel de confianza del 95%, es de $\pm 3,84\%$. La distribución según sexo, edad y cargo de los encuestados se detalla en el Anexo I, al final del trabajo. Respondieron el presidente o administrador de la empresa en el 27% de los casos, en el 11% fue un Consejero o el Consejero Delegado, el 39% el gerente o director general y el 19% procede de otros directivos. El 87% de quienes contestaron son hombres y los rangos de edad más frecuentes van de 35 a 49 años, el 54% de las respuestas, y de 50 a 64 años el 35% (ver Anexo I).

Al objeto de clasificar las empresas en familiares y no familiares, se parte de la definición oficial de empresa familiar aprobado en abril de 2008 en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Consejo del Family Business Network (FBN), adoptada a su vez por el Instituto de la Empresa Familiar. Esta definición se reproduce en el Anexo II. Siguiendo la misma lógica, en la encuesta se clasifican las empresas en familiares y no familiares según la tipología de propietarios que ejerza el control y su objetivo de continuidad. Se considera empresa familiar aquella en que el control lo ejerce un individuo, o bien un grupo de familiares, que pretenden que la empresa continúe controlada por sus descendientes. Si son varios grupos de familiares sin ascendientes comunes se distingue la categoría de “varios grupos familiares”. El resto son empresas no familiares, que básicamente se caracterizan porque el control lo ejercen socios sin vínculos familiares y no pretenden que sus descendientes continúen controlando la empresa. No obstante, un dato curioso es que en el 36% de las empresas no familiares analizadas, el accionista mayoritario pretende que la empresa continúe controlada por sus descendientes. En tales casos por tanto, y dependiendo de la propiedad de estos accionistas, la empresa inicialmente no familiar podría acabar siéndolo. Cuestión ésta que no hemos visto planteada en los estudios sobre empresa familiar.

Del total de encuestas recibidas, 151, el 78% de las empresas son familiares (119 empresas), el 15% son empresas no familiares (22 empresas) y el 7% son lo que denominamos empresas con varios grupos familiares (10 empresas) (*Figura 1*). La categoría de varios grupos familiares se define para aquellas empresas cuyos propietarios pertenecen a grupos familiares diferentes, esto es, sin ascendientes comunes, si

² 44 cuestionarios fueron devueltos por correos.

Figura 1. Distribución de la muestra según el tipo de empresa (n=151)

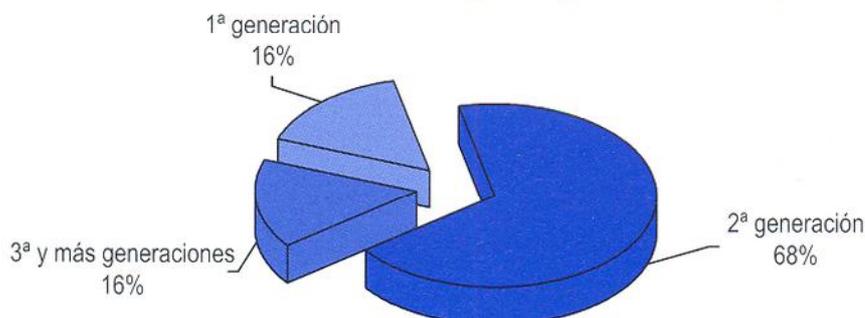


bien, al mismo tiempo, tienen características propias de empresa familiar, como son que algunos propietarios sean familiares entre sí, que familiares de los propietarios trabajen en la empresa y que pretendan que continúe controlada por sus descendientes. No obstante, son una tipología híbrida, que tiene también diferencias sustanciales con las empresas de un solo grupo familiar, siendo estas últimas el objetivo de la investigación.

La información que se presenta en el resto del informe se refiere básicamente al conjunto de las empresas familiares. En todo caso, cuando se observan diferencias relevantes en las respuestas de las empresas no familiares se hace referencia a ello. En todas las figuras se incluye el número de empresas a partir de las que se obtiene la información (n), pudiendo ser menor del total inicial si alguna empresa no responde a esa pregunta.

Las empresas familiares tienen entre sí características comunes, como se ha resaltado en la introducción. Ahora bien, para profundizar en su estudio, una variable útil para distinguir tipologías de empresas familiares es la generación en que se encuentran. En esta investigación se clasifican las empresas familiares en primera, segunda y tercera o más generaciones, según que el familiar más joven vinculado a la empresa, por trabajo o propiedad, pertenezca a la generación del fundador, de sus hijos, o de sus nietos y siguientes. Entendemos que una empresa está en primera generación si aún los hijos del fundador no están vinculados a la empresa. Los conflictos, estrategias y retos serán diferentes a los de empresas en segunda generación, esto es, aquellas en que los hijos del fundador se van incorporando, al menos como trabajadores, teniendo en cuenta que en muchos casos el traspaso de la mayor parte de la propiedad suele posponerse a transmisión por herencia, como se muestra más adelante. Cuando miembros de la tercera generación, es

Figura 2. Empresas familiares según la generación (n=119)

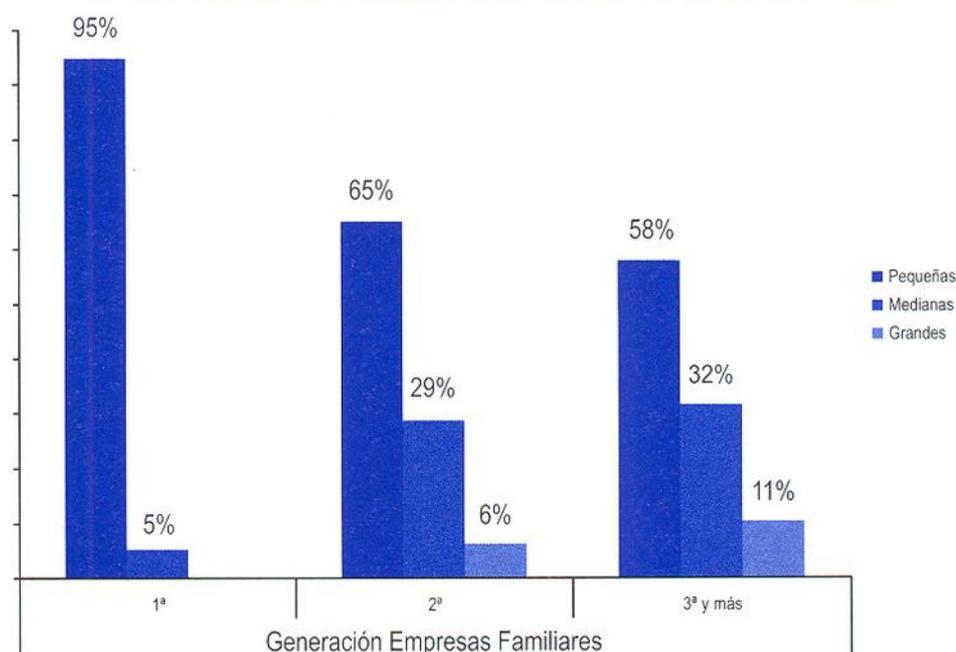


decir, familiares primos entre sí, se incorporan como trabajadores y/o como propietarios, la complejidad de la familia y los potenciales conflictos con la empresa son mayores, requiriendo estrategias diferentes para su gestión y gobierno.

El 16% de las empresas que responden al cuestionario se encuentran en primera generación (19 empresas), el 68% en segunda generación (81 empresas) y el 16% en tercera o posterior generaciones (19 empresas) (*Figura 2*). Hay que recordar que la encuesta se ha dirigido a las empresas pequeñas, medianas y grandes, pero no a las microempresas. Por tanto, son empresas que facturan más de dos millones de euros anuales y tienen más de diez trabajadores. Posiblemente entre las microempresas un porcentaje elevado sean o acaben siendo empresas familiares, pero son un grupo más heterogéneo en cuanto a su viabilidad y estrategia de continuidad como familiar. Por ello se eligió centrar el análisis en las pymes y grandes empresas familiares, siendo así más probable que hayan alcanzado mayor grado de complejidad empresarial y también familiar, de manera que sus conflictos y retos de continuidad sean los propios de las empresas familiares, según el concepto expuesto previamente.

Recordamos en todo caso que empresa familiar no es sinónimo de PYME, ni de microempresa, sino que se refiere a negocios controlados por uno (o varios) grupos familiares, que tienen como objetivo su continuidad en siguientes generaciones, lo cuál les hace singulares y añade complejidad respecto a las empresas no familiares. En la muestra de este trabajo, como se recoge en la *Figura 3*, el 95% de las empresas familiares en primera generación son pequeñas (facturación entre dos y diez millones de euros anuales), mientras que en segunda generación el 29% son medianas (facturación entre diez y cincuenta millones de

Figura 3. Tamaño de las empresas según cifra de ventas (n=139)



euros anuales) y el 6% grandes (facturación anual superior a cincuenta millones euros anuales), porcentajes que suben respectivamente a 32% de empresas medianas y 11% de grandes empresas en las familiares en tercera generación y sucesivas.

El mayor tamaño medio de las empresas, a medida que se van realizando relevos generacionales, explica también que predominen las sociedades limitadas entre las de primera generación, 79% de ellas, mientras que entre las empresas familiares en tercera y siguientes generaciones, es a la inversa, ya que el 79% tiene forma jurídica de sociedad anónima (*Figura 4*).

La *Figura 5* presenta la antigüedad media de las empresas, tomando como referencia el año en que se fundó el negocio que dio origen a la empresa, o grupo de empresas en su caso. La antigüedad media es de 21 años para las de primera generación, 33 años para las de segunda generación y 68 años para las de tercera y siguientes generaciones. La edad media para las empresas no familiares de la muestra es de 25 años, con un rango que va desde 8 a 108 años. La antigüedad media de las empresas familiares, 37 años, es por tanto mayor que la de las no familiares. Llama la atención la elevada edad media de las empresas familiares en primera generación, es decir, aquellas en que aún no hay presencia de los hijos

Figura 4. Forma jurídica de las empresas familiares (n=119)

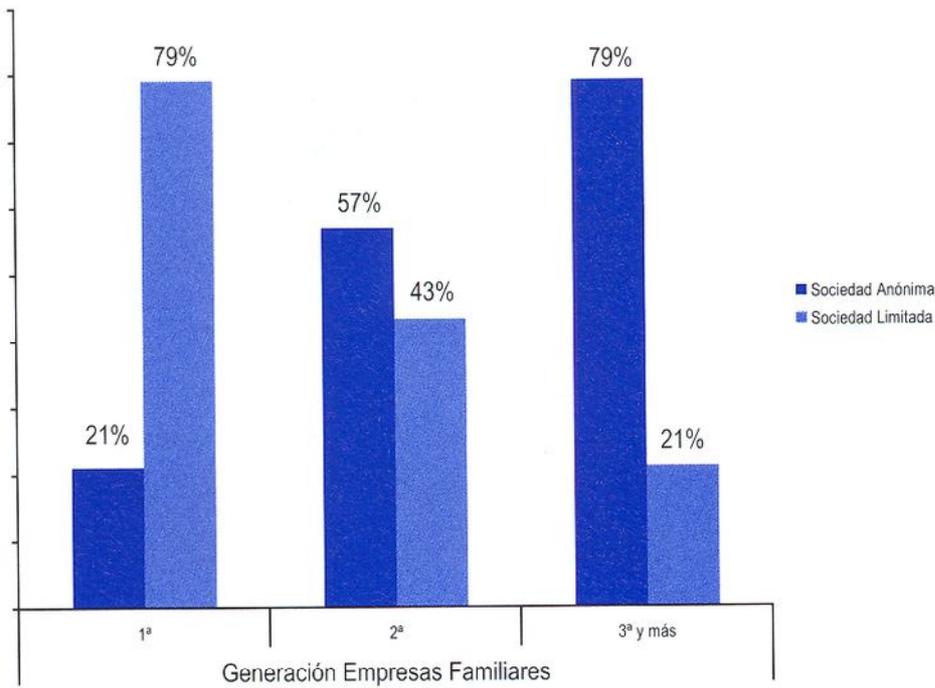
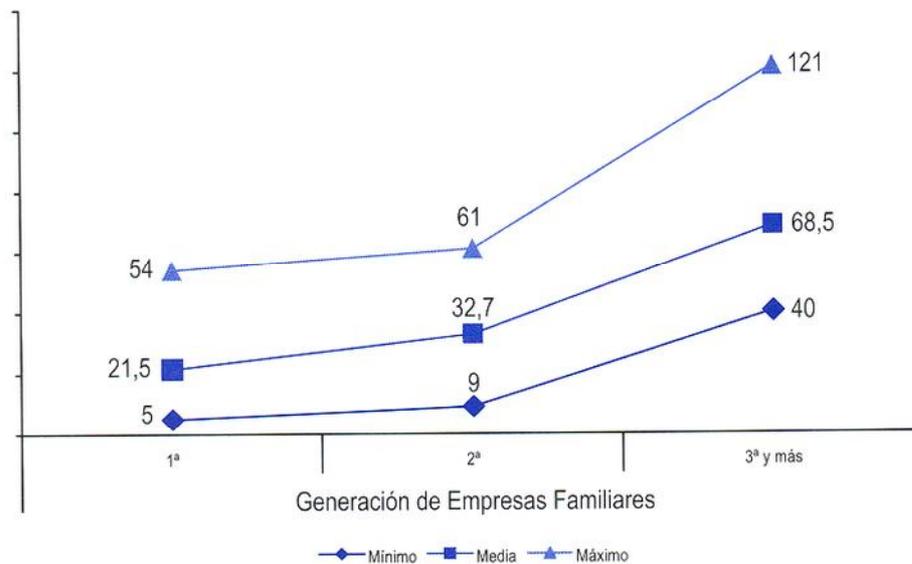
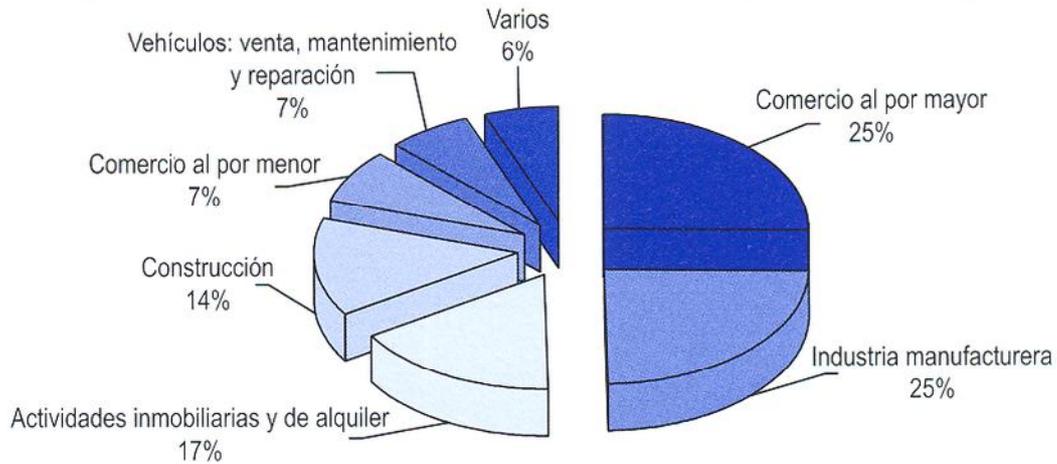


Figura 5. Antigüedad media de las empresas familiares (n=115)

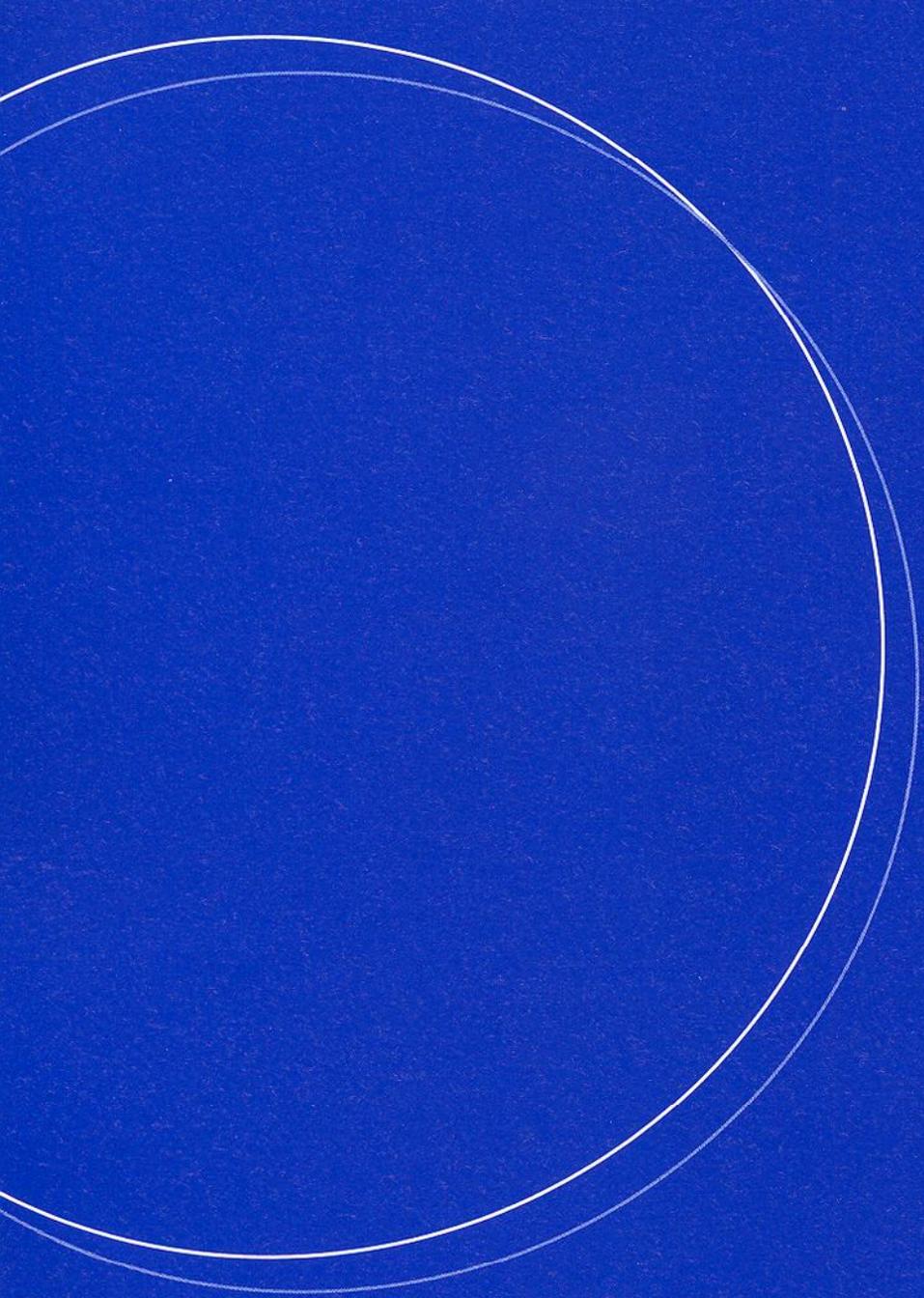


del fundador/a en ningún ámbito de la propiedad, gestión o trabajo en la empresa. Lo previsible, por consiguiente, es que esté próximo el momento en que necesariamente deban afrontar el relevo generacional.

Figura 6. Distribución de las empresas encuestadas por sectores (n=151)



Para finalizar este apartado descriptivo, mostramos los datos de adscripción sectorial de las empresas (*Figura 6*). Los sectores más representados son comercio al por mayor, industria manufacturera, actividades inmobiliarias y de alquiler, construcción, comercio al por menor y venta, mantenimiento y reparación de vehículos. La distribución no difiere sustancialmente entre empresas familiares y no familiares, excepto en la mayor presencia, en proporción, de las no familiares en el sector de comercio al por mayor y en que prácticamente todas las empresas en el sector construcción son familiares.

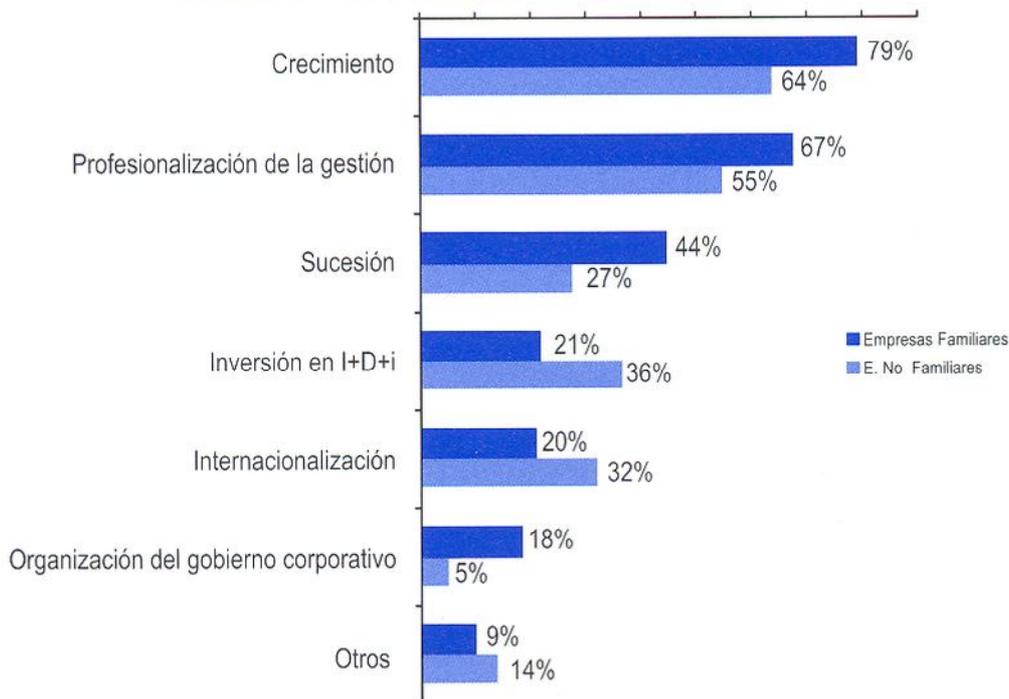


3. RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ASTURIANAS Y SUS DEMANDAS AL GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Al objeto de obtener información sobre los retos que las empresas perciben como más importantes, se planteó en la investigación una pregunta de elección múltiple. Se solicitó a los máximos dirigentes de las empresas que señalaran los tres retos que consideran principales entre los siguientes: crecimiento, profesionalización, sucesión, internacionalización, inversión en I+D+i, gobierno corporativo, dando también la posibilidad de que, en lugar de elegir alguno de éstos, concretaran otros que les parecieran más relevantes.

Tanto las empresas familiares como las no familiares destacan como sus retos principales (*Figura 7*): en primer lugar el crecimiento de la empresa (lo indican el 79% de las empresas familiares y el 64% de las no familiares) y en segundo lugar la profesionalización (67% de las familiares y 55% de las no familiares). Difieren en cuanto al tercer reto, ya que, mientras para las empresas familiares señalan la sucesión (uno de los tres retos principales para el 44% de las familiares), las empresas no familiares sitúan por delante la inversión en I+D+i (así lo consideran el 36% de las empresas no familiares). En efecto, a diferencia de las empresas no familiares, las familiares tienen como complejidad añadida el proceso de sucesión generacional, cuestión que frecuentemente interfiere en decisiones estratégicas, como son la inversión en I+D+i o la internacionalización.

Figura 7. Principales retos de las empresas (n=140)



Si pormenorizamos las prioridades estratégicas de las empresas familiares en función de la generación en que éstas se encuentran, se observan algunos matices. Las empresas familiares en segunda y siguientes generaciones señalan como sus retos principales:

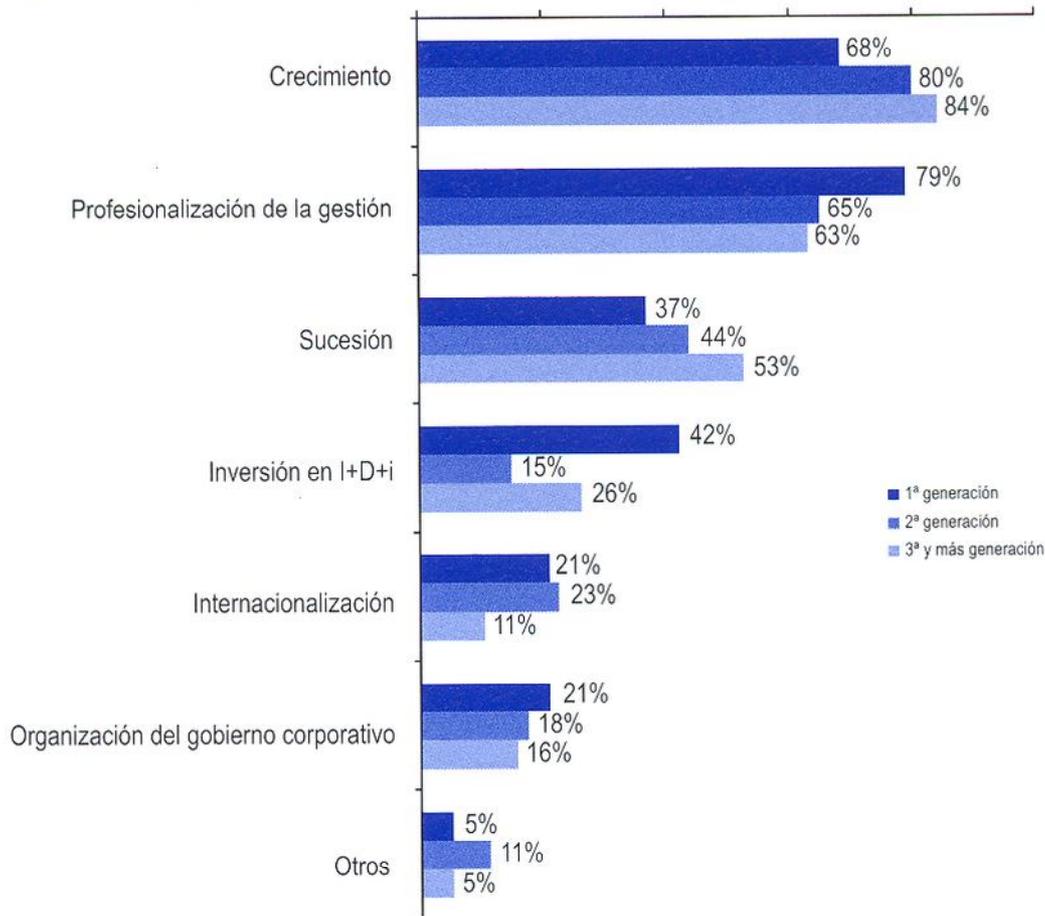
- el CRECIMIENTO de la empresa,
- la PROFESIONALIZACIÓN de la gestión
- y la SUCESIÓN

Las empresas familiares en segunda y tercera generación coinciden en destacar el crecimiento de la empresa como el reto más importante, pues así lo señalan entre el 80% y 84% de las empresas (*Figura 8*). Le siguen la profesionalización de la gestión y la sucesión. Estas prioridades difieren respecto a las de las empresas familiares en primera generación, siendo en este caso su principal preocupación la profesionalización de la gestión, para el 79% de ellas, seguido por el crecimiento de la empresa y la inversión en I+D+i, y de la sucesión. La internacionalización de la empresa y la organización del gobierno corporativo son citadas entre los tres retos principales por un menor número de empresas familiares. Los encuestados que han añadido otros retos, a parte de los anteriores, mencionan la crisis económica actual y la viabilidad de la empresa.

Esta prelación de los retos realizada por las empresas familiares en Asturias, servirá precisamente de esquema para desarrollar el resto del informe, organizándose bajo estos epígrafes la información recabada en la investigación.

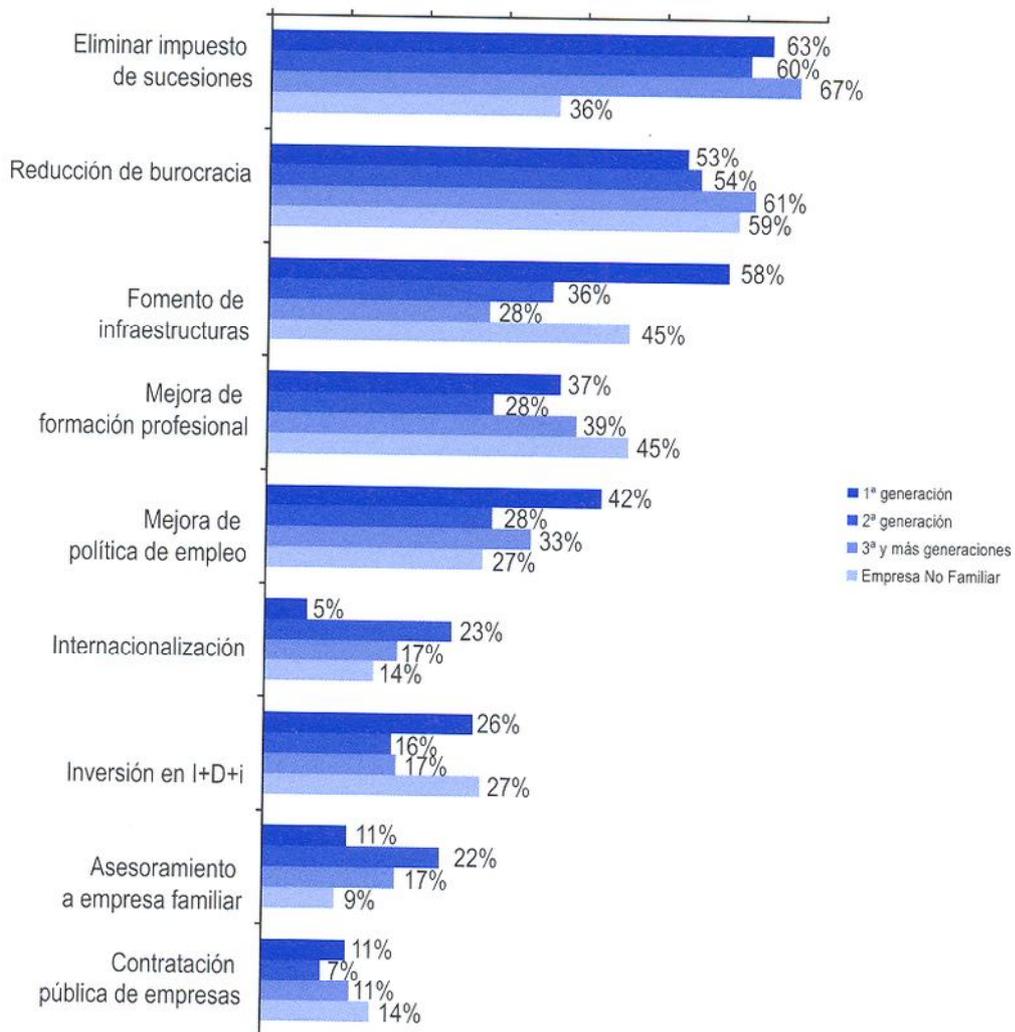
Antes de ello, este apartado finaliza refiriéndose a las demandas al Gobierno del Principado de Asturias, que las empresas consideran más importantes. Aunque las soluciones para acometer con éxito los retos señalados dependerán principalmente de la estrategia de cada empresa, también influirán tanto el contexto económico y financiero, como el entorno legal e institucional. En este sentido, la encuesta recaba información respecto a los tres ámbitos en los que cada empresa considera más importante que trabaje el Gobierno Autónomo. Además de permitir añadir otros que se considerasen relevantes, se ofrecían las siguientes nueve alternativas: eliminar el impuesto de sucesiones, inversión pública en I+D+i, fomento de la internacionalización empresarial, desarrollo de las infraestructuras, mejora de la formación profesional, contratación pública de empresas, mejora de la política de empleo, reducción de la burocracia, asesoramiento específico a empresa familiar.

Figura 8. Principales retos de las empresas familiares según generación (n=118)



La elección que realizan las empresas familiares y no familiares es diferente (*Figura 9*). La demanda principal de las empresas familiares al Gobierno Autónomo del Principado de Asturias es la eliminación del impuesto de sucesiones. En ello coinciden además las empresas familiares tanto en primera, como en segunda, tercera y demás generaciones. La principal demanda de las empresas no familiares al Gobierno del Principado es la reducción de la burocracia, que también preocupa en segundo lugar a las empresas familiares en segunda y tercera generación y en tercer lugar a las empresas familiares en primera generación. Es decir, en general las empresas asturianas piden una menor burocracia al Gobierno, teniendo las empresas familiares una preocupación adicional en relación a la fiscalidad derivada de procesos de sucesión empresarial. Como señala el Instituto de la Empresa Familiar en su comparativa del Marco Legal de la Empresa Familiar entre Comunidades Autónomas (www.iefamiliar.com/politica/fiscal.asp), aunque el Gobierno del Principado de Asturias ha aumentado del 95% al 99% la exención en los impuestos de sucesiones y

Figura 9. Principales demandas de las empresas al Gobierno del Principado de Asturias (n=140)



donaciones, por la transmisión de participaciones en empresas familiares a hijos o adoptados, cónyuges, ascendientes o adoptantes y colaterales por consanguinidad hasta el tercer grado; sin embargo, es aún una de las siete comunidades autónomas que no ha aprobado la supresión del impuesto de sucesiones. Además, para obtener la exención, deben concurrir una serie de circunstancias, que limitan y a veces impiden la continuidad de la empresa familiar, como es por ejemplo que el valor de la participación en entidades no exceda de cinco millones de euros. Es de destacar que en 2009 el Gobierno de España ha eliminado el Impuesto sobre Patrimonio, pero por otro lado la fragmentación del Marco Fiscal dificulta el conocimiento de dicho marco y aumenta los costes administrativos.

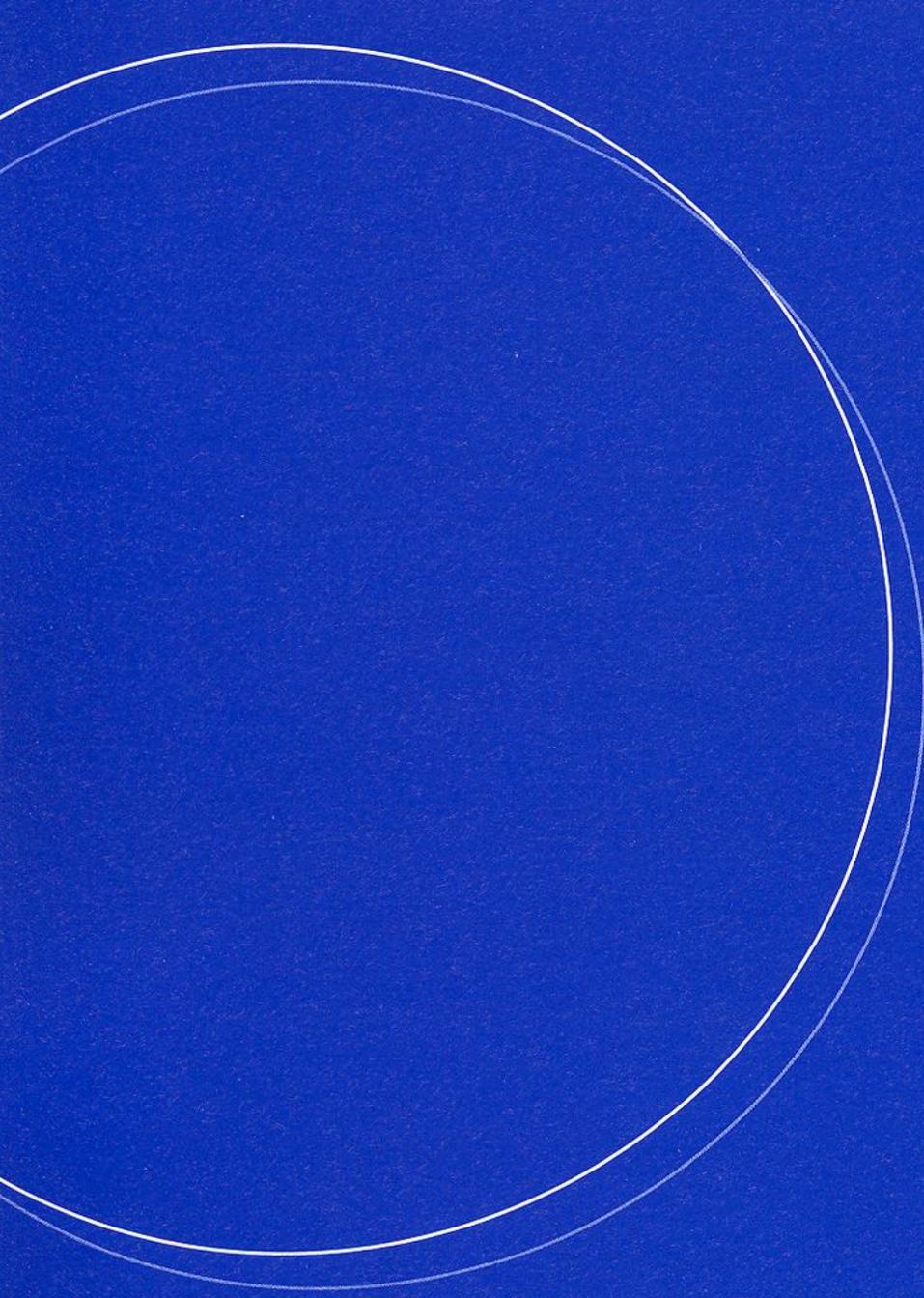
En todo caso, las empresas familiares tienen una dificultad añadida para su continuidad si tienen que hacer frente del pago al impuesto sobre sucesiones y al impuesto de donaciones, siendo demandado también para el impuesto de donaciones una evolución cuando menos similar a la que ha seguido la tributación en sucesiones.

Como se observa en la **Figura 9**, el desarrollo de infraestructuras y la mejora de la formación profesional son también cuestiones de interés primordial.

Con todo, es preciso destacar que el Gobierno del Principado de Asturias, a través del Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA: www.idepa.es), viene subvencionando anualmente, desde el año 2005, ayudas de apoyo a la consolidación y continuidad de la empresa familiar. La finalidad de estas ayudas es apoyar los planes de sucesión, promoviendo en concreto la elaboración, previa realización de un diagnóstico empresarial al efecto, de Protocolos Familiares, en los que se regulen las relaciones profesionales, económicas y familiares en la empresa, con la finalidad de asegurar su continuidad a través de sucesivas generaciones familiares, o de las Asesorías Externas para la profesionalización de la gestión de la empresa.

Seguidamente, se analiza la situación de las empresas familiares asturianas en relación a los retos que ellas mismas consideran principales, a partir de la información recabada en la investigación realizada. En concreto: i) Crecimiento, ii) Profesionalización de la Gestión, iii) Inversión en I+D+i e Internacionalización, iv) Sucesión, v) Gobierno Corporativo.

Finalmente también se incluye un apartado relativo a la implantación de los Protocolos Familiares y la valoración que de ellos realizan las empresas, como herramienta que puede resultar de utilidad para que acometan con éxito los mencionados retos y en definitiva favorecer su continuidad.



4. CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

El crecimiento es el reto que señalan en primer lugar las empresas familiares. De hecho, y tanto a nivel de España en general, como de Asturias en particular, se observa que el tamaño de las pymes y grandes empresas familiares es significativamente menor que el de sus homólogos no familiares (Casado y Menéndez, 2008, p. 292; Menéndez, 2006, p. 6).

El tamaño de las empresas puede ser una cuestión estratégica en múltiples aspectos. Si bien el mayor tamaño puede restar flexibilidad, por otro lado, la dimensión puede favorecer la competitividad de la empresa y sus economías de escala, así como ser clave para atraer y retener talento en los diferentes puestos en la empresa. Además, en las empresas familiares en particular, a medida que el grupo familiar va siendo mayor y por tanto más complejo, el crecimiento de la empresa es una vía para ofrecer posibilidades y así evitar conflictos.

La **Figura 10** muestra cómo se distribuyen las empresas analizadas según número de empleados. El 84% de las familiares en primera generación son pequeñas, es decir, tienen entre 10 y 50 trabajadores, el resto son empresas medianas (ninguna grande). Las empresas pequeñas también son las más representadas entre las empresas familiares en segunda y tercera generación, 67% y 63% de las empresas respecti-

Figura 10. Tamaño de las empresas familiares por número de trabajadores (n=119)

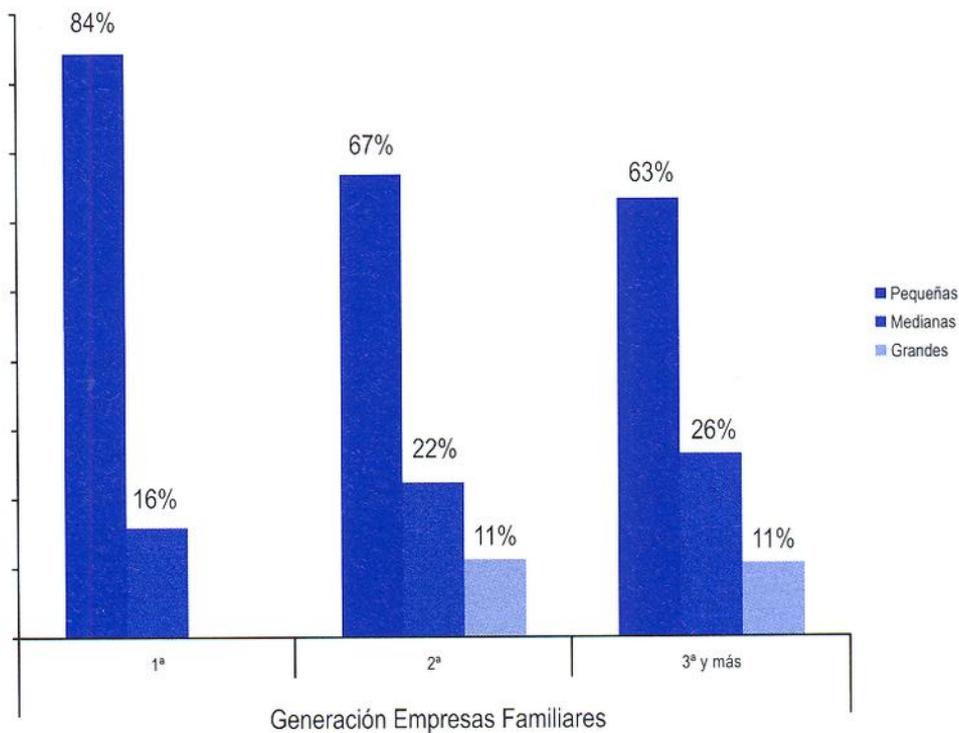
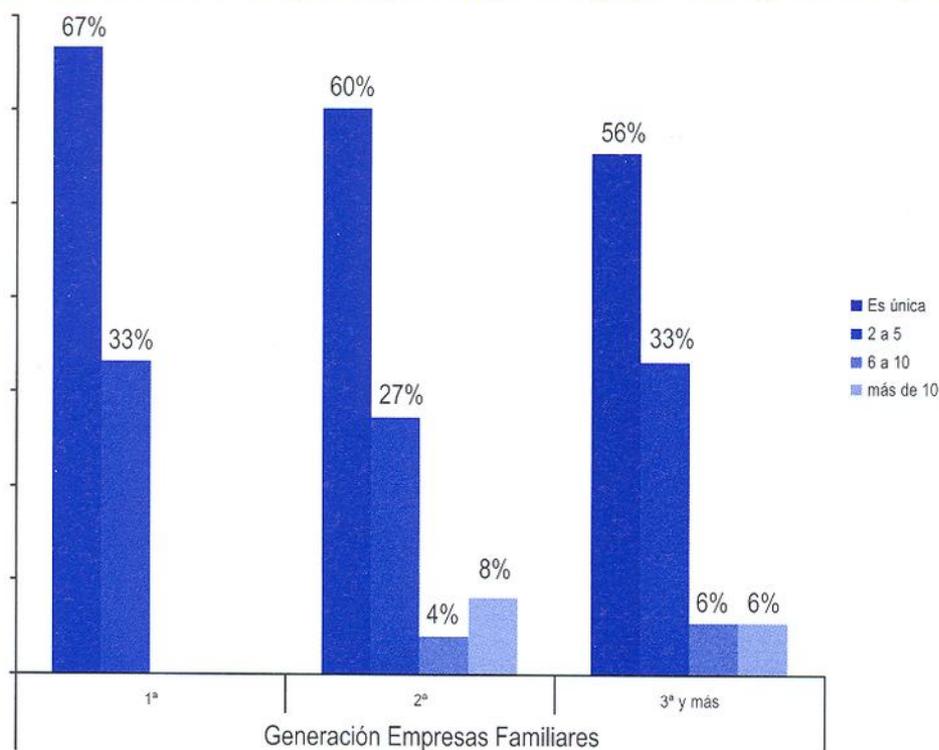


Figura 11. Número de empresas que integran el grupo/holding familiar (n=109)

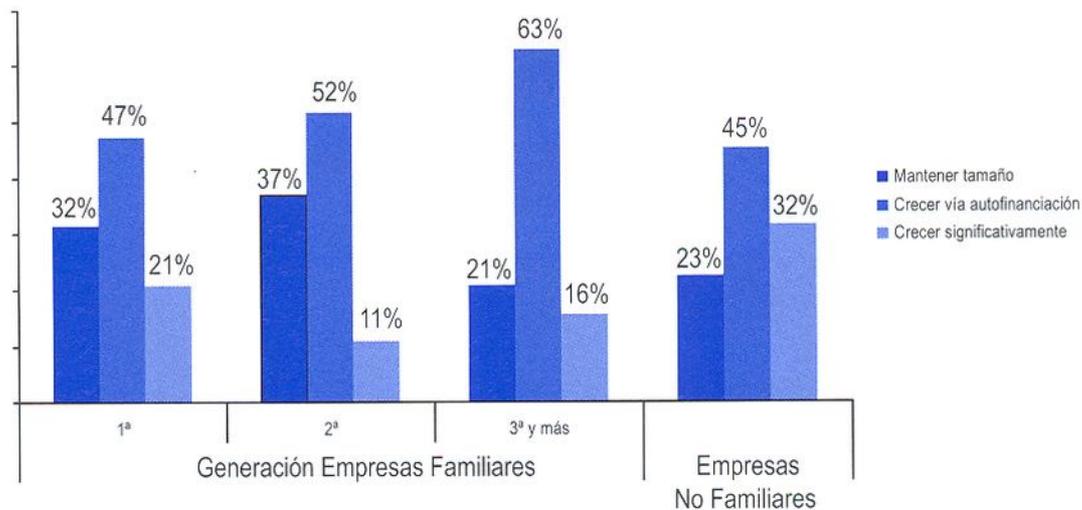


vamente. Es decir, a pesar de haber superado uno o dos procesos de sucesión en propiedad y gestión de la empresa, continúan teniendo por lo general un tamaño pequeño. Entre las empresas en segunda y tercera generación, en torno al 11% son empresas de tamaño grande, esto es, con más de 250 trabajadores.

El 67% de los empresarios familiares en primera generación tienen una única empresa y el restante 33% han formado un grupo empresarial que tiene entre dos y cinco empresas (ver **Figura 11**). La mayoría de las empresas familiares en segunda y tercera generación también siguen siendo mono-empresa (60% y 56% respectivamente), aunque en torno al 7% forman grupos con más de diez empresas. La referencia de las empresas no familiares es que el 43% son empresa única, el 43% son un grupo empresarial con entre dos y cinco empresas y el 14% lo forman más de diez empresas.

En este contexto, se ha preguntado a las empresas ¿Cuál es el objetivo de crecimiento de su empresa, o grupo de empresas, en el medio plazo? La **Figura 12** refleja que el crecimiento vía autofinanciación es la opción preferida en torno a la mitad de las empresas, independientemente de su generación, o si son o no familiares. Destaca sobre todo que el 63%

Figura 12. Objetivos de crecimiento de las empresas en el medio plazo (n=140)

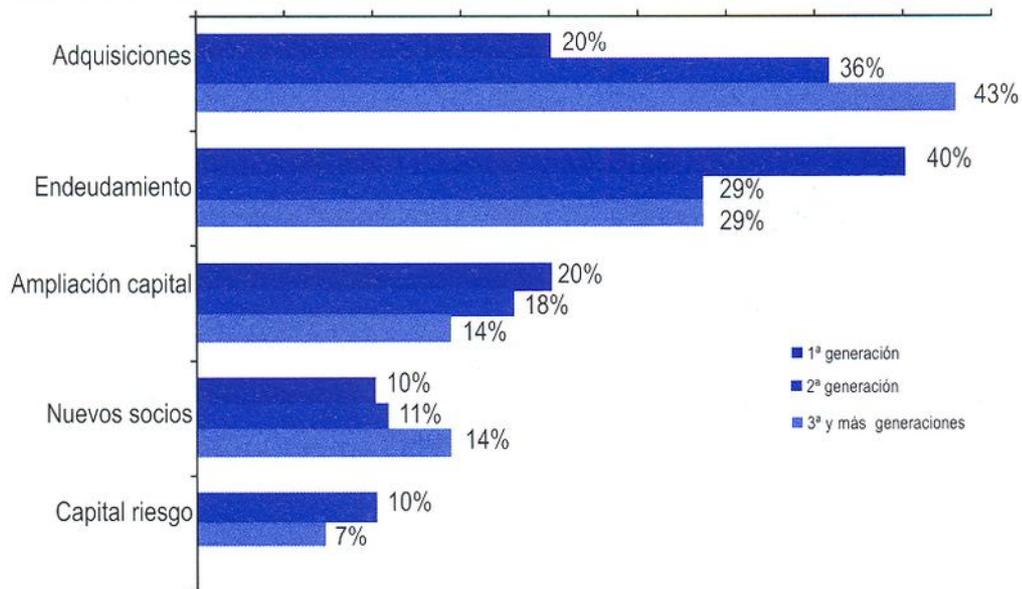


de las familiares en tercera generación y siguientes basen su objetivo de crecimiento en la autofinanciación. El resto de empresas familiares prefieren sobre todo mantener su dimensión. Por el contrario, el 32% de las no familiares prefiere crecer significativamente, y por tanto más allá de las posibilidades que permite la autofinanciación, frente al 21% de las familiares en primera generación, el 11% de las de segunda y el 16% de las de tercera y siguientes.

La **Figura 13** detalla la vía de crecimiento preferible por las empresas que eligen como estrategia a medio plazo el aumento significativo de su tamaño. Se planteó como pregunta de selección múltiple, de forma que las empresas pueden elegir varias opciones e incluso señalar nuevas alternativas. Mientras que el endeudamiento es la opción considerada en primer término por las empresas familiares en primera generación, pues la señalan el 40% de las empresas que tienen objetivos de crecimiento significativos a medio plazo, las empresas familiares en segunda y siguientes generaciones piensan principalmente en crecer vía adquisiciones de otras empresas. En todos los casos queda relegada la posibilidad de aumentar los fondos propios, tanto vía ampliación de capital con los socios actuales, como por la incorporación de nuevos socios. El capital riesgo sólo lo consideran el 10% de las empresas familiares en primera generación, disminuyendo al 7% en las de segunda generación y ninguna de las de tercera o las no familiares.

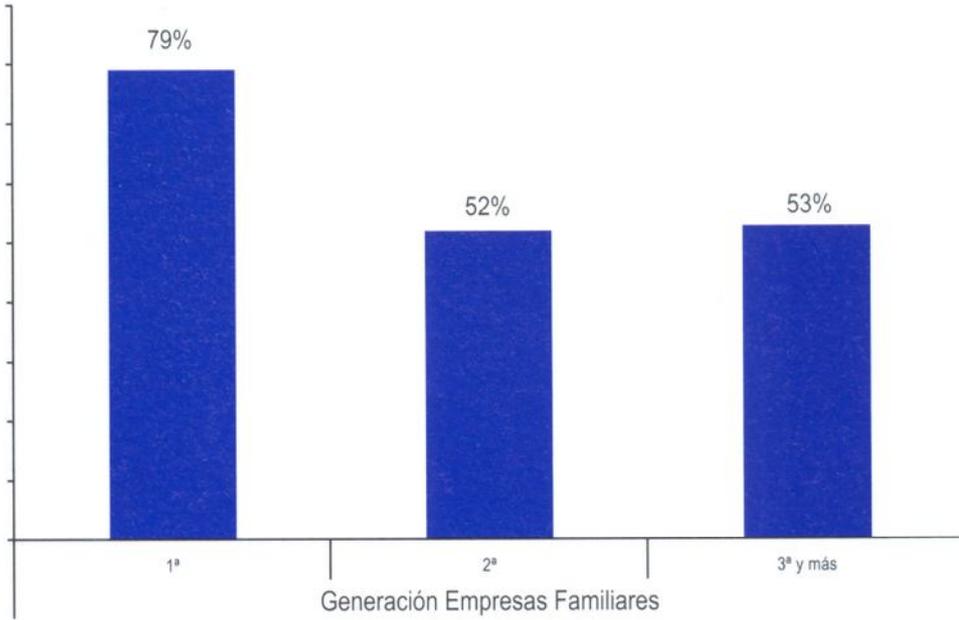
El objetivo de crecer vía autofinanciación de gran parte de las empresas tiene su correspondencia en la mayoritaria ausencia de reparto

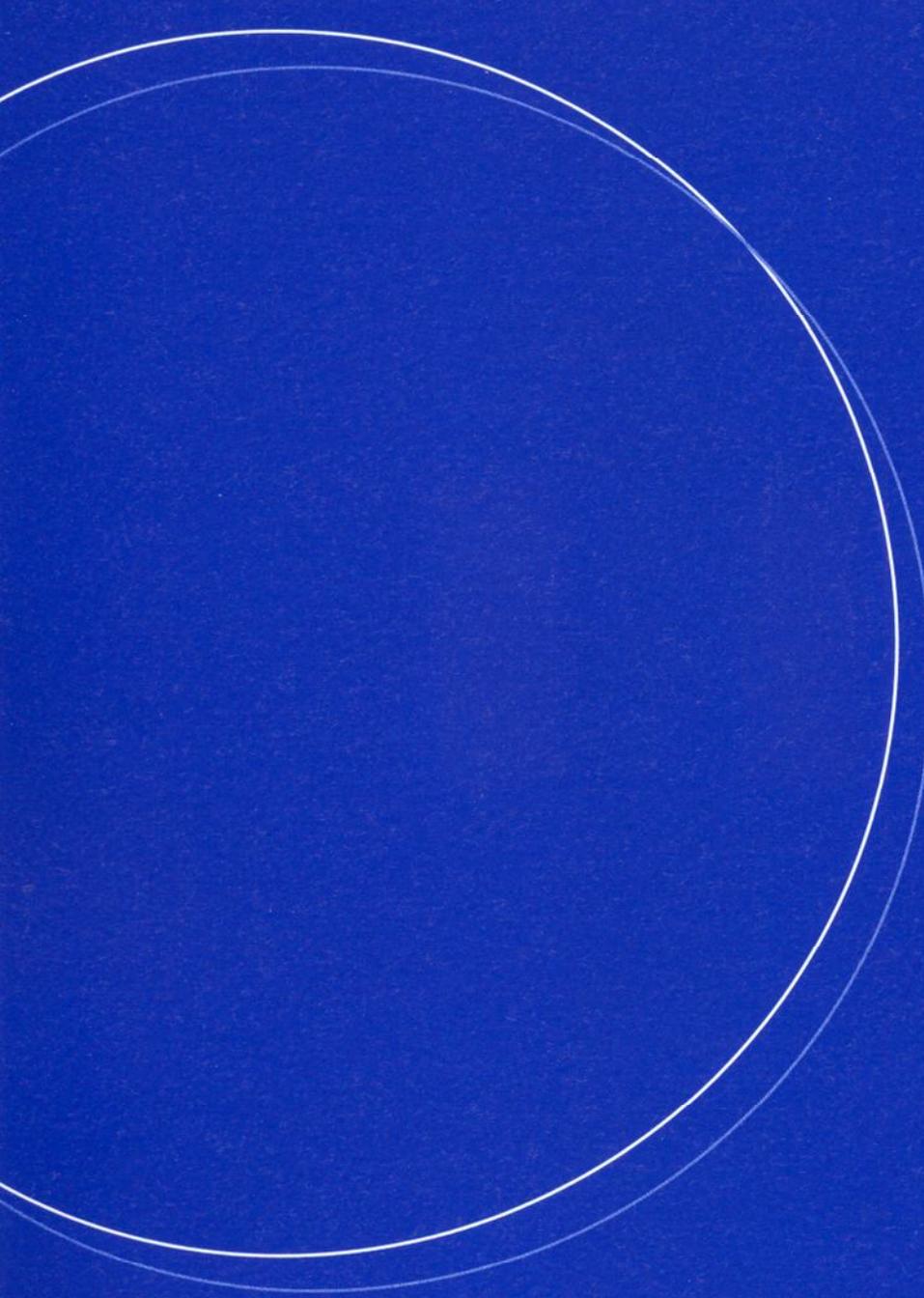
Figura 13. Vías de crecimiento preferibles para empresas familiares (n=119)



de dividendos, sobre todo en las empresas familiares en primera generación y en las no familiares. Como refleja la **Figura 14**, el 79% de las empresas familiares en primera generación no reparten beneficios. En las empresas de segunda y siguientes generaciones, la superación de las primeras etapas del ciclo de vida empresarial, junto a la probable presencia de los denominados accionistas pasivos, hacen descender el porcentaje anterior en torno al 52%. Los accionistas pasivos, es decir, aquellos que no trabajan en la empresa, ni forman parte del Consejo de Administración, suelen tener, como legítimos intereses, la demanda de información y la retribución del capital. La falta de abordar estas cuestiones en los órganos apropiados, de manera que se alcancen acuerdos razonables entre accionistas pasivos y los propietarios más comprometidos con la gestión y crecimiento del negocio, será fuente de conflictos, que pueden complicar la viabilidad de la empresa. De acuerdo con esta lógica, observamos que, mientras el 6% de las empresas familiares en primera generación distribuyen dividendos entre el 11% y el 50% de los beneficios, este porcentaje aumenta al 15% de las familiares en segunda generación, con el llamativo dato de que el 13% de las empresas en tercera generación y siguientes distribuyen anualmente más del 50% de los beneficios como dividendos.

Figura 14. Empresas familiares que no reparten dividendos (n=119)



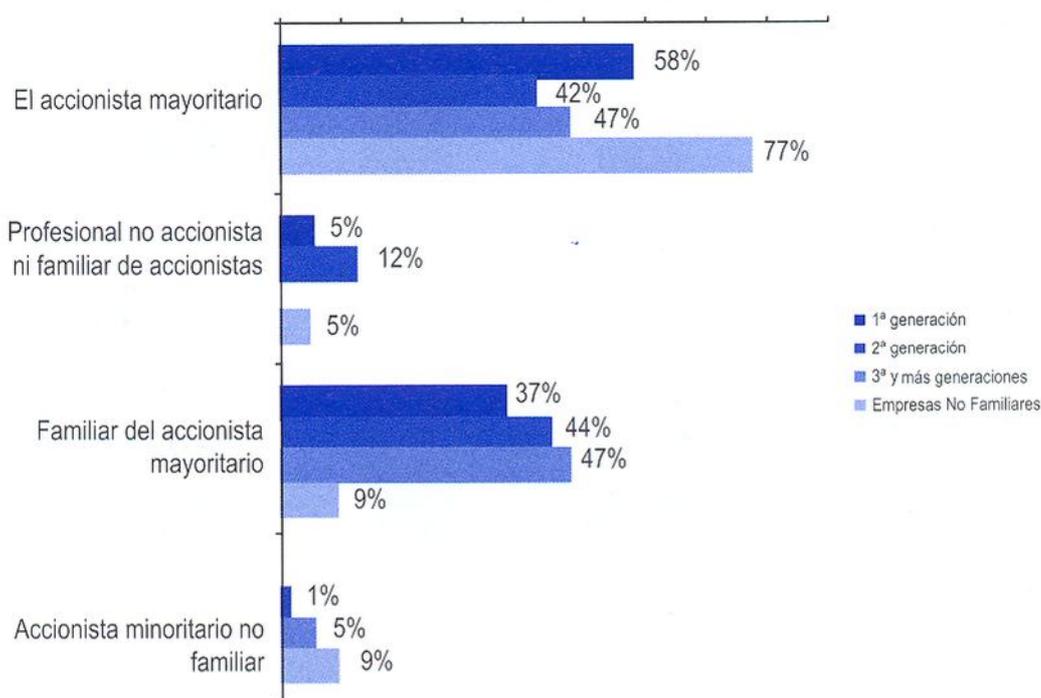


5. PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

Según manifiestan las propias empresas familiares asturianas, la profesionalización de la gestión es el reto más relevante para las que se encuentran en primera generación y el segundo en importancia, tras el crecimiento de la empresa, para las de segunda y sucesivas generaciones. Algunos rasgos de su situación a este respecto se resumen seguidamente.

Como muestra la **Figura 15**, lo más frecuente en las empresas familiares es que el máximo ejecutivo sea el accionista mayoritario (58% de las empresas en primera generación, 42% de las de segunda y 44% de las de tercera y siguientes), o bien un familiar del propietario mayoritario (37% de las empresas en primera generación, 44% de las de segunda y 47% de las de tercera y siguientes), que además en la mayoría de los casos también es accionista. El gerente de la empresa, sólo es un profesional no accionista ni familiar de éstos, en el 5% de las empresas familiares en primera generación, 12% de las de segunda y en ningún caso en las de tercera generación y siguientes. Ahora bien, las empresas no familiares también están gestionadas por su accionista mayoritario en el 77% de los casos, incluso y curiosamente, en el 10% de las empresas no familiares el gerente es familiar del accionista mayoritario. Y son empresas no familiares, porque tienen múltiples accionistas sin parentesco y además declaran que no tienen intención de que la empresa continúe controlada por sus descendientes.

Figura 15. Máximo ejecutivo (n=141)



Profesionalizar la gestión de la empresa familiar no debe sin embargo implicar necesariamente que los familiares abandonen los puestos ejecutivos. Que el máximo directivo de la empresa sea un familiar no supone que ésta no esté profesionalizada y viceversa. La cuestión es, si el equipo directivo está suficientemente cualificado para abordar la dirección de la empresa con la necesaria e incluso óptima competencia. De hecho, hay que tener en cuenta que, en similares condiciones de capacitación, los ejecutivos familiares aportarán un *plus* a la organización, por su mayor compromiso con la empresa y su futuro, así como por su mayor alineamiento con la cultura y objetivos del negocio.

Tratando de profundizar en el análisis de la profesionalización de las empresas familiares asturianas, se incluye información relativa a los órganos de gestión de las empresas y su funcionamiento.

Sólo el 16% de las empresas familiares en primera generación tienen Comité o Consejo de Dirección, el 42% de las que están en segunda generación y el 47% de las de tercera y siguientes generaciones (**Figura 16**). Dicho de otra forma, el 84% de las empresas familiares en primera generación no tienen Comité de Dirección. Resulta además sorprendente que las empresas familiares en segunda y tercera generación, que necesariamente tienen cierta antigüedad y tamaño, el 58% y 53%, respectivamente, tampoco tienen formalizado un Comité o Consejo

Figura 16. Empresas que tienen Comité de Dirección (n=141)

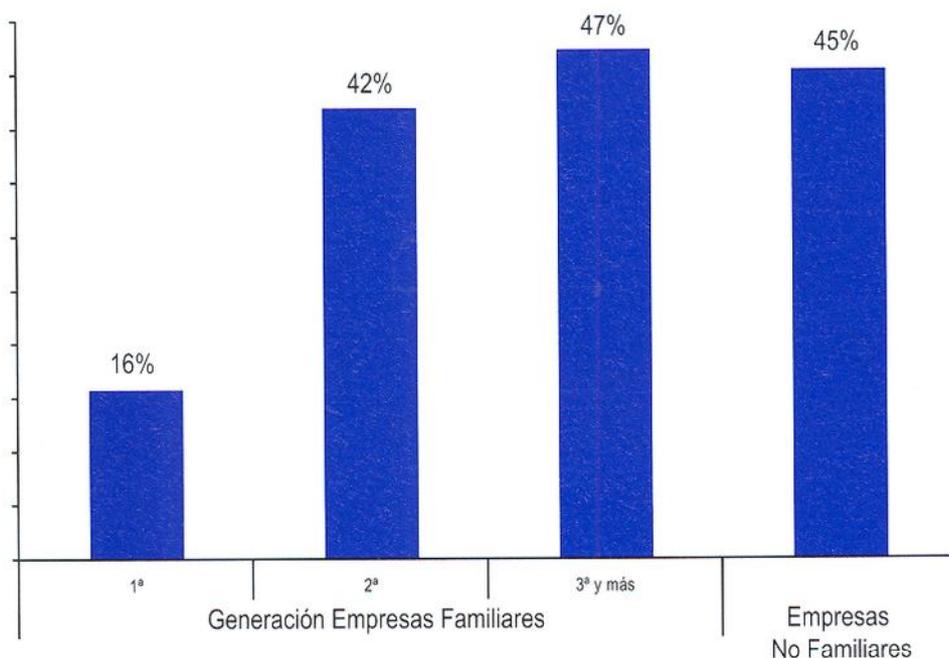
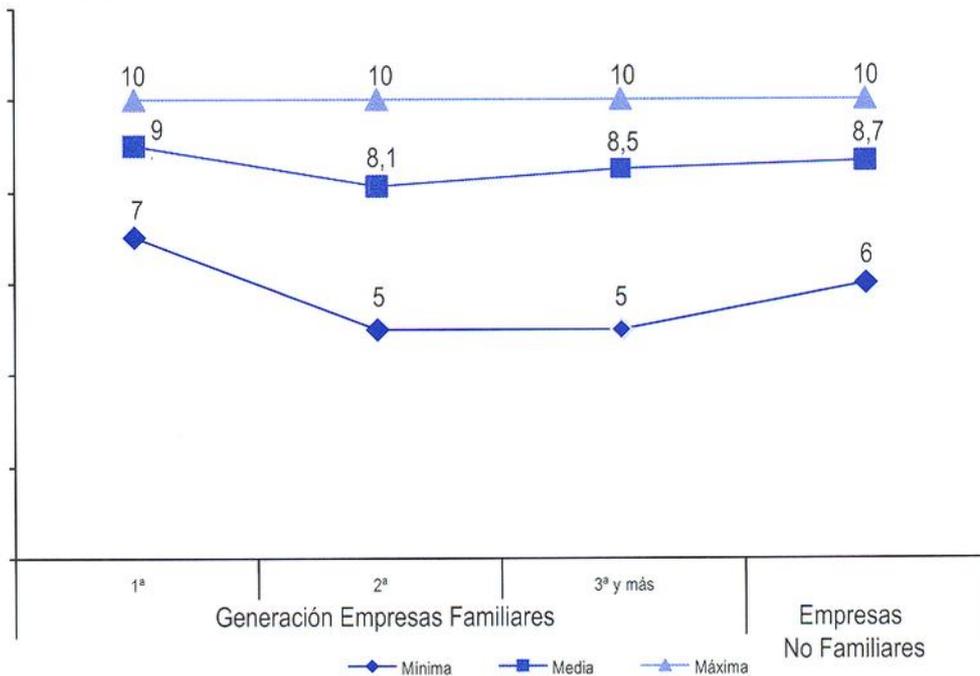


Figura 17. Evaluación de la utilidad del Comité de Dirección (n=52)



de Dirección. En todo caso, las empresas no familiares tampoco son un ejemplo en este aspecto.

Ahora bien, en las empresas que tienen Consejo o Comité de Dirección, la valoración que hacen los propios dirigentes empresariales de su utilidad es muy positiva, como refleja la **Figura 17**. De hecho, ninguna puntuación está por debajo del cinco (sobre diez).

La **Figura 18** muestra el número de miembros que de media tienen los Comités de Dirección, en torno a 2-3 miembros para las de primera generación y 4 ó 5 miembros en sucesivas generaciones. También se recaban datos respecto a su composición, observándose que, en las empresas familiares por término medio el 49% de los directivos son miembros del grupo familiar de los propietarios (incluidos los propietarios), el 9% son propietarios no familiares y el 42% no son propietarios ni están vinculados al grupo familiar. De media, las mujeres representan un 22% de los profesionales en los equipos de dirección de las empresas familiares.

Siguiendo con otros indicadores de la profesionalización de la gestión, la **Figura 19** resume datos relativos al porcentaje de empresas que utilizan instrumentos propios de tal organización. En cuanto a si se elabora un presupuesto anual de ingresos y gastos, sobre todo llama

Figura 18. Número de miembros del Comité de Dirección (n=56)

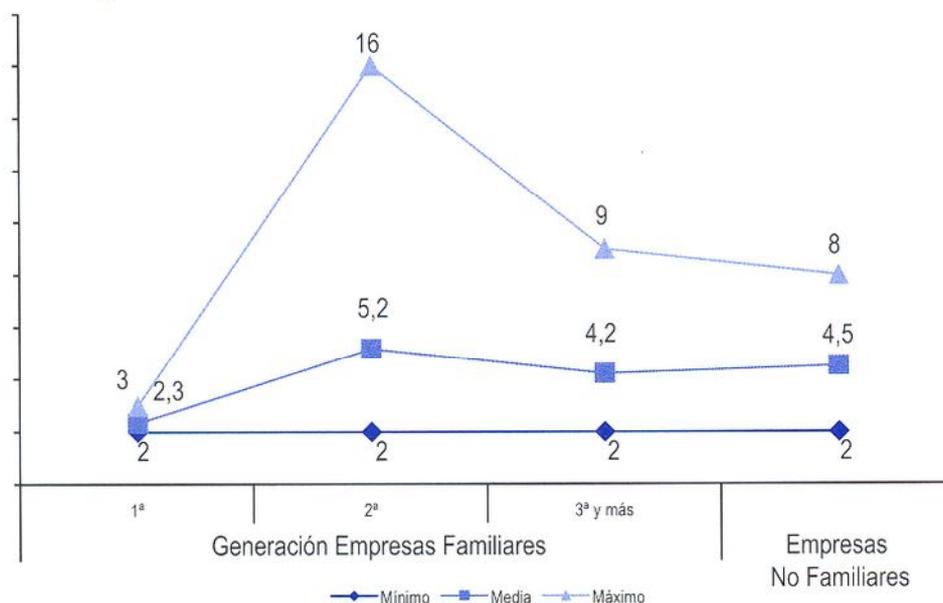
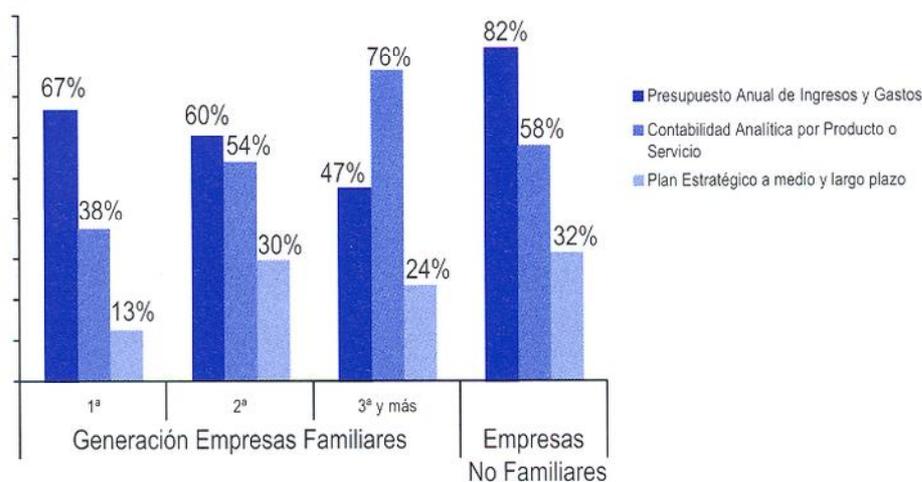


Figura 19. Instrumentos utilizados en la gestión de la empresa (n=140)



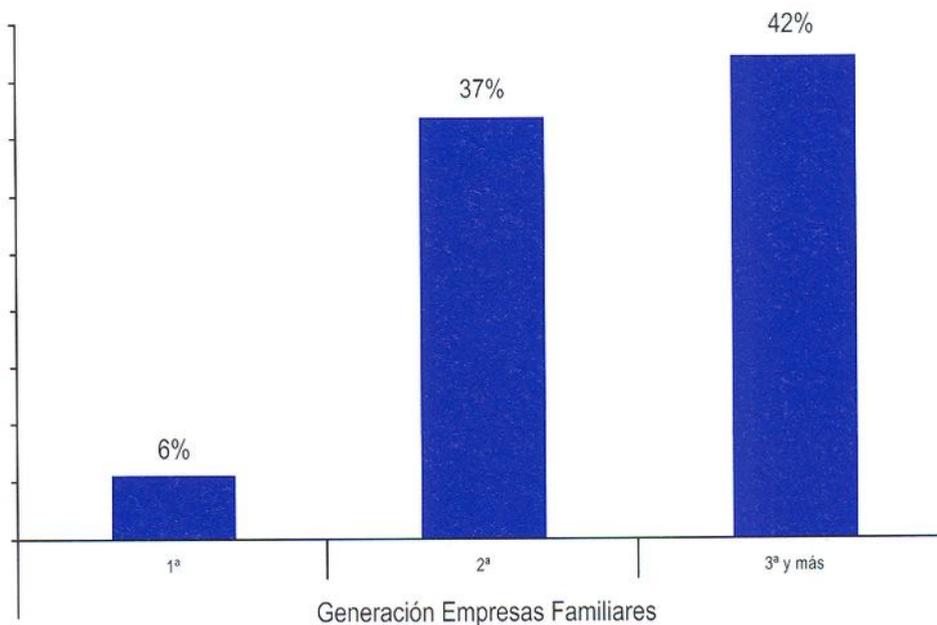
la atención que el grupo con mayor carencia a este respecto sean las empresas en tercera generación y siguientes, pues no lo utilizan el 53% de ellas. Por el contrario, el 82% de las empresas no familiares tienen presupuesto anual de ingresos y gastos, frente al 67% de las de primera generación y el 60% de las de segunda generación. La contabilidad analítica por producto o servicio está presente en el 38% de las familiares en primera generación, el 54% de las que están segunda y el 76% en tercera (en 58% de las no familiares).

También es revelador el dato de la **Figura 19** sobre el porcentaje de empresas que tienen un documento escrito del Plan Estratégico de la empresa a medio y largo plazo. Sólo disponen de Plan Estratégico formalizado el 13% de las empresas familiares en primera generación, el 30% de segunda generación, el 24% de las de tercera y siguientes generaciones y el 32% de las empresas no familiares.

INCORPORACIÓN DE LOS FAMILIARES A LA EMPRESA Y SU RETRIBUCIÓN

La forma en que se incorporan los familiares a trabajar en la empresa y los requisitos que se les exigen, es otra cuestión clave para la profesionalización de las empresas familiares. De hecho, es uno de los puntos que habitualmente se aborda y acuerda en los Protocolos Familiares (tema del último epígrafe). La **Figura 20** muestra el porcentaje de empresas familiares que tienen normas establecidas o requisitos concretos para la incorporación de accionistas o sus familiares a trabajar en la empresa, tanto a nivel directivo como a cualquier otro. Solo ocurre así en el 6% de las empresas familiares en primera generación, que recordamos tienen una antigüedad media de 21 años. Aunque este porcentaje mejora para las empresas familiares en segunda y siguientes generaciones, más de la mitad de ellas no tienen normas establecidas para la incorporación de los familiares de los accionistas a la empresa, ni en la política de recursos humanos, ni en los estatutos de la empresa,

Figura 20. Empresas que poseen normas para la incorporación de familiares (n=116)



ni en el protocolo familiar, ni siquiera en normas no documentadas. La falta de estos acuerdos y concreciones puede favorecer el nepotismo en las empresas familiares, en el sentido de permitir acceder a puestos de trabajo a familiares sin la necesaria cualificación y/o experiencia. El problema de estas políticas, o falta de políticas de recursos humanos para los familiares, es que muy probablemente reducirá la competencia de la empresa en su conjunto y además será negativo para retener a los trabajadores no familiares más competentes.

Las empresas familiares que acuerden requisitos y circunstancias para que los familiares puedan incorporarse a trabajar en la empresa, así como los posibles planes de carrera en su seno, deben además comunicarlas a los potenciales interesados, para facilitar que desarrollen los planes de formación y profesionales apropiados.

Una situación que a menudo genera conflictos e ineficiencias en las empresas familiares es que haya familiares en puestos de trabajo que dependan de un directivo no familiar. El acceso directo que el familiar pueda tener a, por ejemplo, los miembros del Consejo de Administración, puede interferir negativamente en su relación con el directivo no familiar y en su cumplimiento profesional. Los directivos no familiares con alternativas de trabajo en otras compañías, encontrarán en la situación anterior un motivo para considerar seriamente el cambio. La **Figura 21** muestra que hay familiares que dependen jerárquicamente de un directivo no familiar en el 11% de las empresas familiares en

Figura 21. Empresas con familiares que dependen jerárquicamente de un directivo no familiar (n=114)

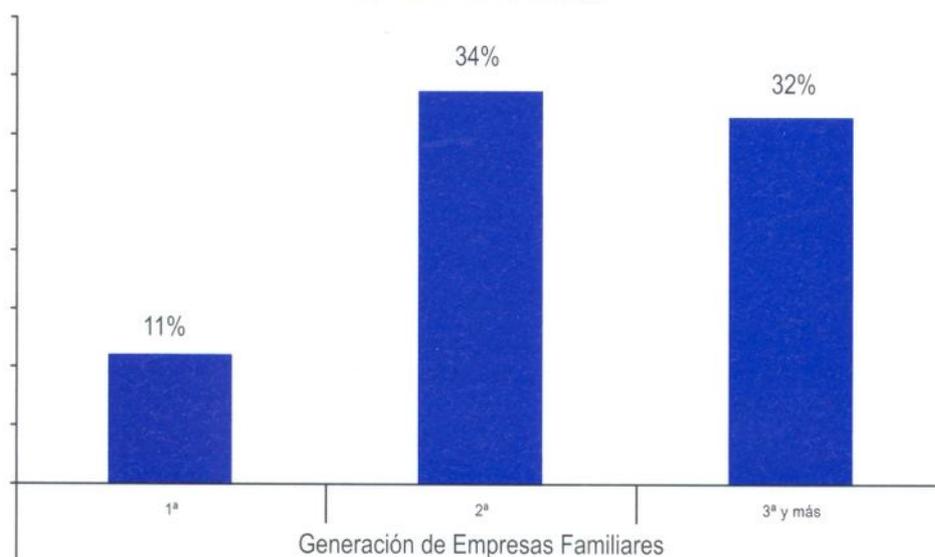
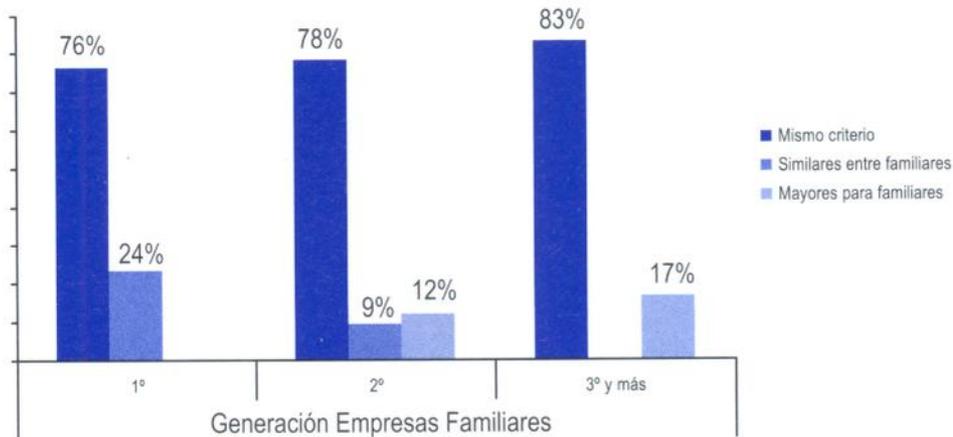


Figura 22. Criterios para fijar salarios: familiares y no familiares (n=109)



primera generación, ascendiendo al 34% de las de segunda generación y el 32% de las de tercera y siguientes.

Por lo que se refiere a la Política de Retribución de los trabajadores familiares, la mayoría de las empresas declara que el criterio es el mismo para trabajadores familiares y no familiares (así lo manifiestan el 76% de las empresas familiares en primera generación, el 78% en segunda y el 83% en tercera y siguientes generaciones), (ver **Figura 22**). En el resto de los casos, lo que se observa es que en el 24% de las empresas familiares en primera generación los salarios son similares entre familiares, independientemente de su puesto de trabajo, como así ocurre en el 9% de las empresas familiares en segunda generación. Mientras que en el 12% de las empresas familiares en segunda generación y el 17% de las de tercera generación, los salarios de los familiares son mayores, por el hecho de ser familiares.



6. INVERSIÓN EN I+D+I E INTERNACIONALIZACIÓN

La inversión en I+D+i y la internacionalización de la empresa son las cuestiones estratégicas que más preocupan a las empresas familiares después de su crecimiento, profesionalización y sucesión.

La **Figura 23** muestra para el conjunto de las empresas familiares que el 76% de ellas destinaron en 2007 menos del 2% de sus beneficios netos a I+D+i, el 18% de las empresas familiares invirtieron entre el 2% y el 10% del beneficio y sólo el 5% de las empresas familiares invirtieron en I+D+i más del 10% de sus beneficios netos.

Si pormenorizamos en función de la generación de la empresa, las más activas son las de segunda generación, puesto que un 22% de ellas destinan entre el 2% y 10% del beneficio neto a I+D+i y el 7% invierten más del 10%. Estas cifras son similares a las de las empresas no familiares. Las peores referencias las tienen las empresas familiares de tercera generación y siguientes, en cuanto que el 89% de ellas invierten en I+D+i menos del 2% de sus beneficios netos, si bien el 6% de las mismas destinan más del 10% del beneficio.

Los datos relativos a la internacionalización de las empresas familiares se resumen en la **Figura 24**. Por lo que se refiere a las exportaciones, no realizan ventas fuera de España el 79% de las empresas familiares en primera generación, el 76% de las que están en segunda y el 68% de las de tercera y siguientes generaciones. El 73% de las empresas no familiares tampoco exporta.

La distribución media de las ventas entre el ámbito regional, resto de España e internacional, se recoge en la **Figura 25**. De media, las empresas familiares en primera generación no exportan y venden el 82% en el mercado regional y el 18% en el resto del territorio nacional. En las empresas familiares en segunda generación se destina al mercado regional en torno al 71% de las ventas, al resto de España el 27% y se exporta el 3%. Las cifras medias para las empresas familiares en

Figura 23. Inversión de beneficios netos en I+D+i de las empresas familiares (n=110)

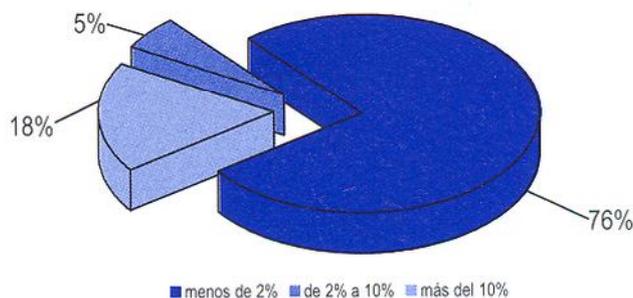


Figura 24. Empresas familiares que NO exportan (n=118)

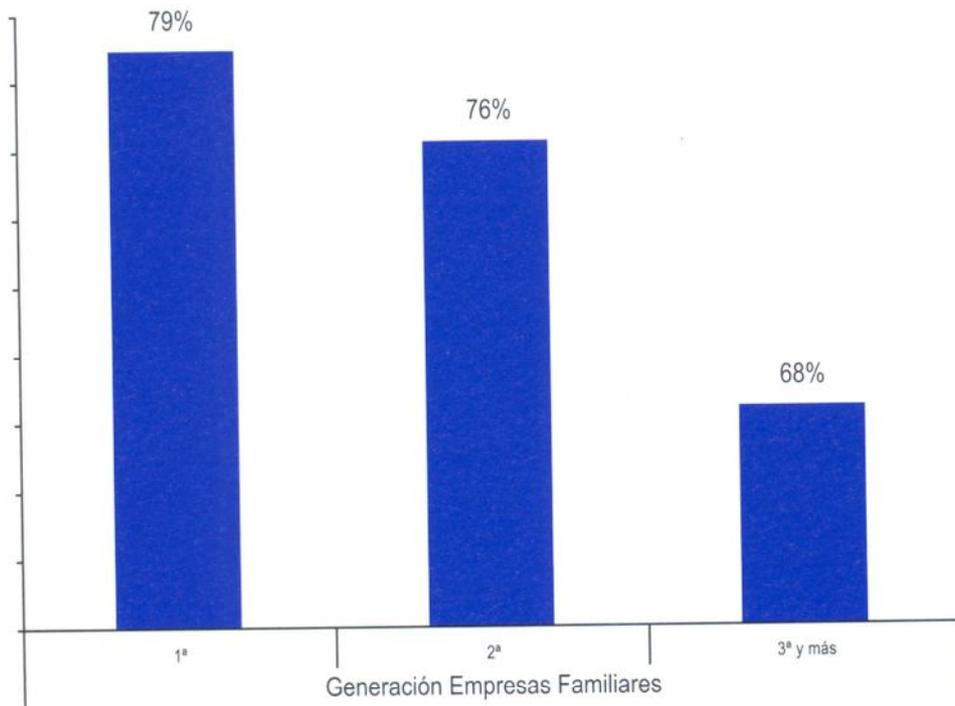
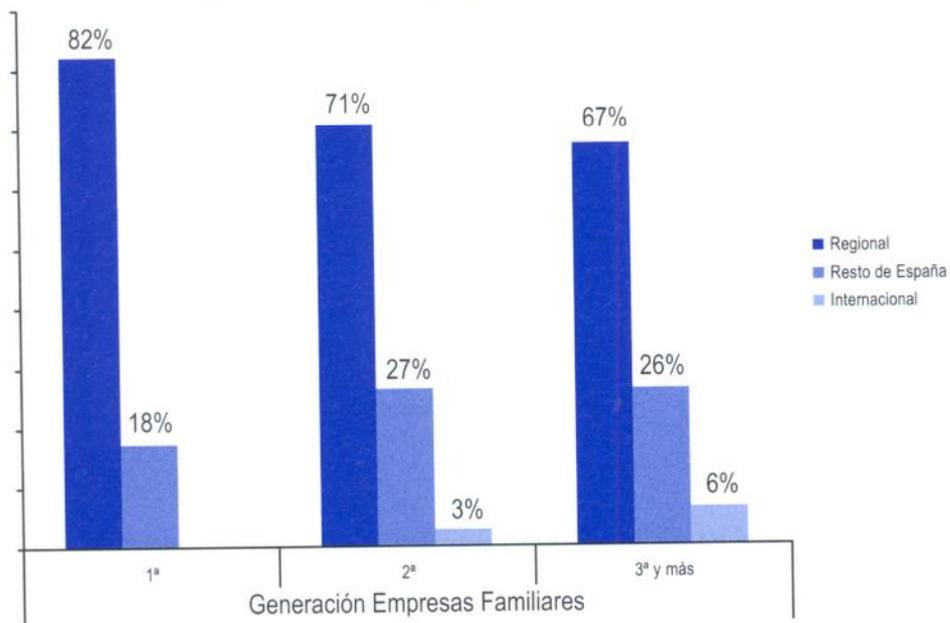


Figura 25. Distribución geográfica de las ventas (n=118)



tercera generación son similares, así como también para las empresas no familiares.

Queda de relieve que las empresas familiares en primera generación no abordan por lo general retos como la inversión en I+D+i, ni la internacionalización. La incorporación de la segunda generación puede ser un elemento que dinamice estas estrategias, que no será fácil pongan en marcha los fundadores cuando se acerca la edad de jubilación. Los fundadores, que en su día tuvieron la energía y determinación para asumir los riesgos que requiere poner en marcha un negocio, muy probablemente tengan intereses diferentes cuando se aproxima su jubilación, no pareciéndoles demasiado oportuno asumir tales riesgos, al encontrarse en una etapa en que la estabilidad y seguridad personales pueden primar. Retrasar los procesos de sucesión no ayudará a la empresa a adaptarse a la competencia del entorno, ni a asumir retos como la inversión en I+D+i, la internacionalización o el crecimiento y modernización de la empresa. La segunda generación de familiares puede encontrar en los nuevos retos la oportunidad para mostrar sus conocimientos y capacidad, contribuyendo a desarrollar su confianza y liderazgo. Las empresas familiares en tercera y siguientes generaciones, por el contrario, pueden tener dificultades añadidas, si su estructura de propiedad se caracteriza por accionistas no vinculados directamente a la gestión o el gobierno de la empresa (accionistas pasivos), pues resulta más difícil alcanzar acuerdos para reinvertir y asumir nuevos riesgos por parte de los propietarios.



7. EL RETO DE LA SUCESIÓN

Las empresas familiares, además de las dificultades derivadas de la competencia y coyuntura de los mercados, tienen complicaciones añadidas para su continuidad en los periodos de transición generacional. La sucesión, tanto en la gestión como en la propiedad y el gobierno, a menudo se retrasa e incluso se deja a las circunstancias de momentos puntuales. Aunque no hay investigaciones precisas al respecto, ni cifras para comparar con la “mortalidad” de las empresas no familiares, se suele barajar que de 100 empresas familiares que se crean, sólo sobreviven 30 en la segunda generación y únicamente 15 continúan activas en tercera generación.

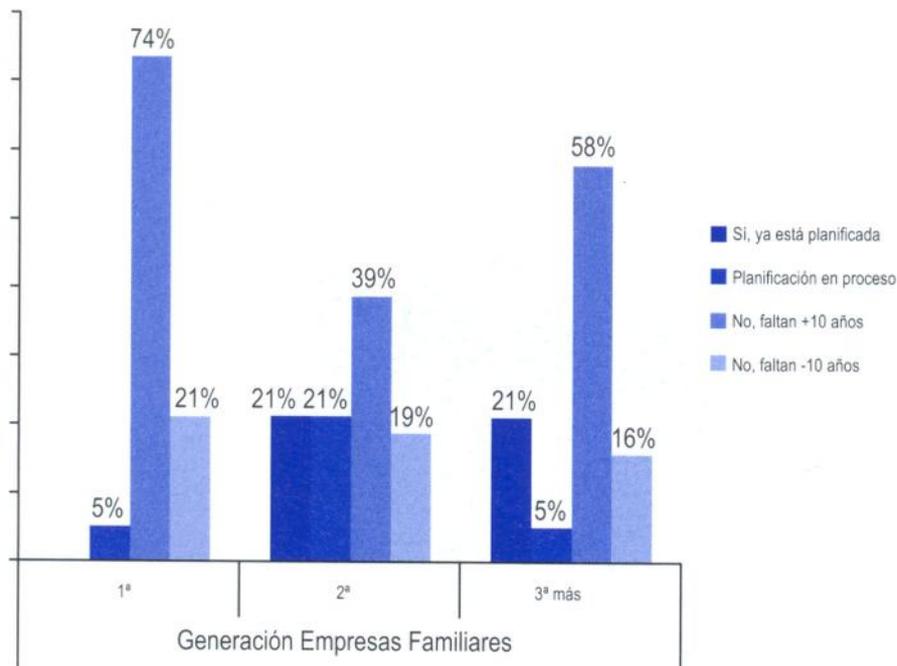
Por un lado, los fundadores, o generación mayor, pueden retrasar el momento de la jubilación por múltiples motivos, como son: la falta de confianza en la capacidad de los sucesores, incertidumbre sobre su futuro económico y de su cónyuge, la falta de ocupaciones o actividades alternativas, la resistencia a perder poder. Por otro lado, los sucesores tampoco suelen acelerar la sucesión, pues asumen gran responsabilidad al recibir el legado de una o varias generaciones anteriores, sobre todo si la forma en que se hayan incorporado a la empresa no ha sido la mejor para fortalecer su confianza y liderazgo.

La sucesión debe plantearse como un proceso de años, que suele acotarse entre cinco y diez años, y no como un momento puntual de traspaso de poderes. La **Figura 26** resume algunos datos sobre los planes de sucesión del máximo ejecutivo en las empresas asturianas. Las empresas familiares en las que se observa menor planificación de la sucesión es en las de primera generación, pues el 21% no tiene planificada la sucesión del máximo ejecutivo, aunque estiman que faltan menos de diez años para su jubilación, y el 74% no tienen planes al respecto, si bien, estiman que faltan más de diez años para su relevo. Quizás las experiencias previas de las empresas familiares en segunda y siguientes generaciones hacen que mejoren ligeramente las cifras, aunque no tienen planificada la sucesión, faltando para relevar al máximo ejecutivo menos de diez años, el 19% de las familiares en segunda generación y el 16% de las que están en tercera y sucesivas. El 21% de las empresas familiares en segunda y siguientes generaciones indican que ya tienen planificada la sucesión, o bien que está en proceso en el 21% de las de segunda generación y el 5% de las de tercera y siguientes.

Se ha preguntado también sobre los requisitos que se exigirán a los futuros gerentes de la empresa, sin limitar el número de opciones



Figura 26. Planificación de la sucesión del máximo ejecutivo (n=118)



que podían elegirse y ofreciendo como posibilidades: ser propietario o familiar de éstos, tener formación universitaria, postgrado en una escuela de negocios, experiencia profesional en la empresa, experiencia profesional fuera de la empresa y un apartado de otros para añadir requisitos fuera de los anteriores (*Figura 27*). Coinciden las empresas familiares en requerir experiencia previa en la empresa y en valorar positivamente la condición de propietario o familiar de éstos. La formación universitaria es particularmente considerada en las empresas familiares en tercera generación.

El término sucesión puede resultar poco preciso, si tenemos en cuenta que puede referirse tanto al relevo en la gestión, como también al de la propiedad y gobierno de la empresa. Las figuras anteriores se refieren a la sucesión en la gestión, destacando que ser familiar es una característica relevante para el futuro gerente. Como así también se vio en el epígrafe previo dedicado a la profesionalización, ya que en la mayoría de las empresas el máximo ejecutivo es un accionista o familiar de éstos. En todo caso, insistimos en la importancia de profesionalizar la gestión de la empresa, sea con un familiar o con un no familiar.

Las siguientes figuras resumen algunos datos relativos a la sucesión en la propiedad y gobierno corporativo en las empresas familiares. La

Figura 27. Requisitos para el sucesor del máximo ejecutivo en las empresas familiares (n=111)

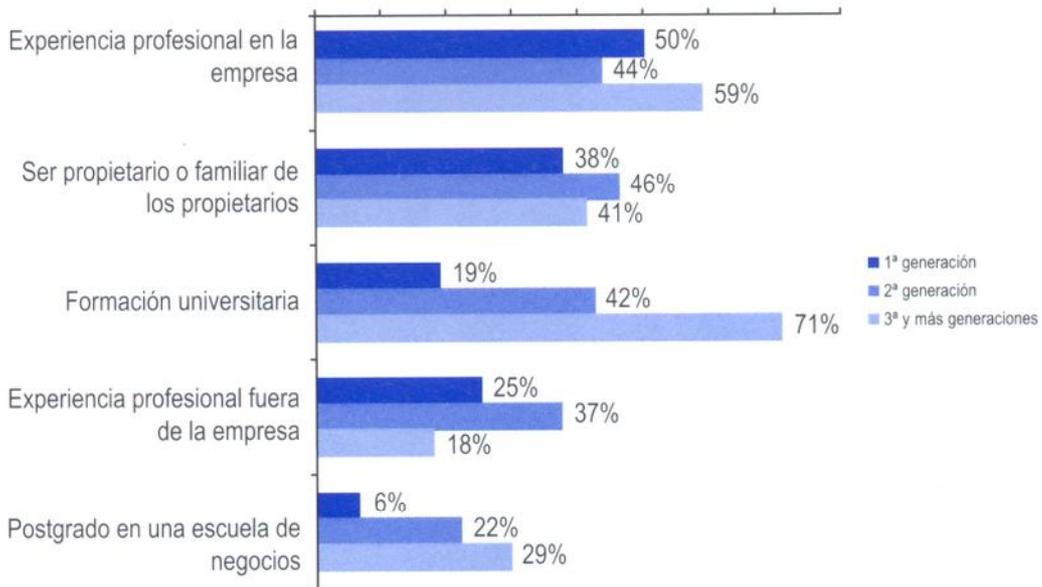


Figura 28. Tiempo que falta para el relevo del Presidente en las empresas familiares (n=115)

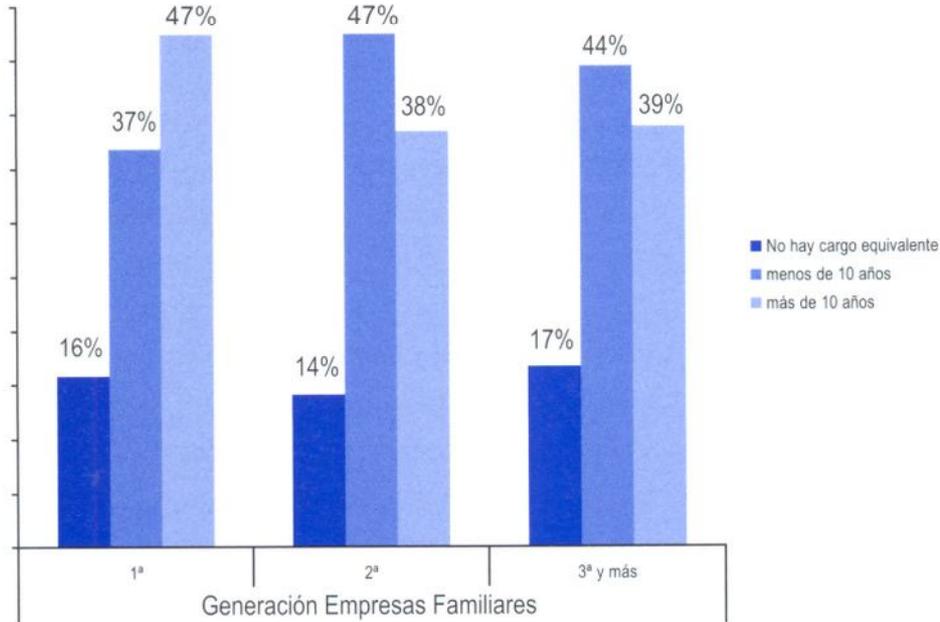
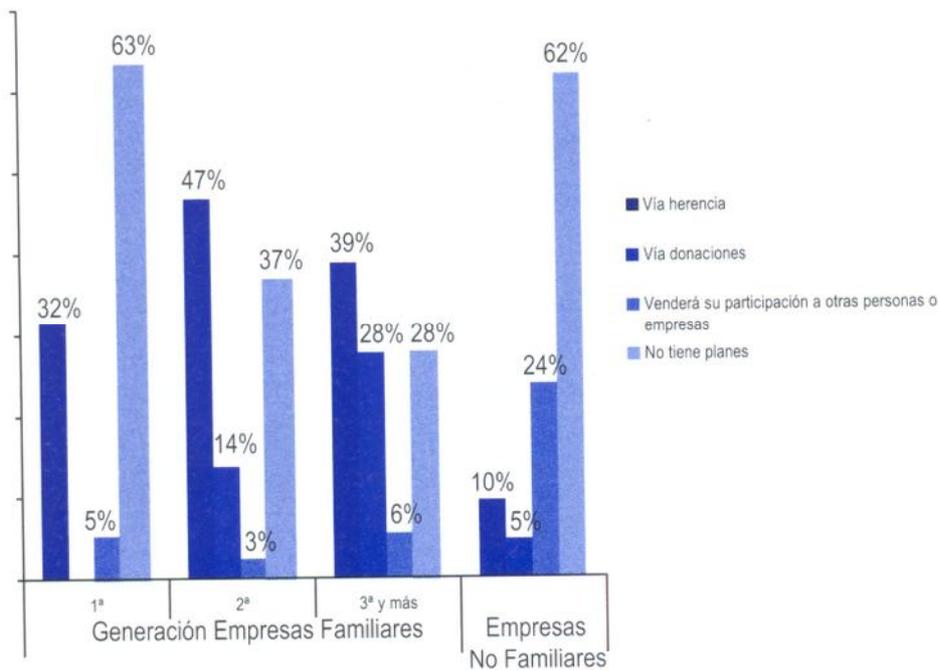


Figura 28 muestra los años que se estima restan para que el Presidente de la empresa o del Consejo de Administración sea relevado. Cerca del 50% de las empresas familiares consideran que faltan menos de diez

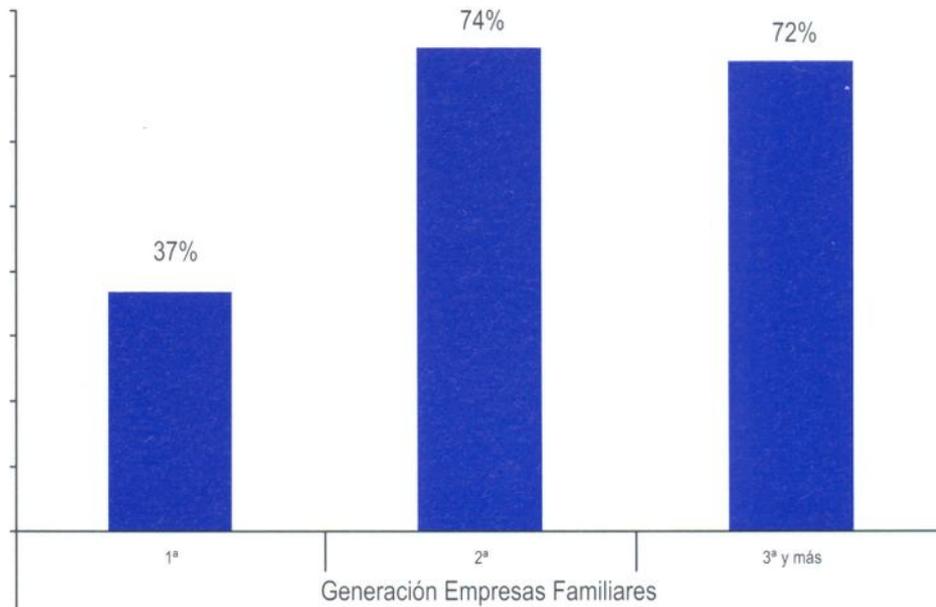
Figura 29. Plan de transmisión de la propiedad del accionista mayoritario a sus descendientes (n=137)



años para que sea reemplazado su Presidente. En torno al 16% de las empresas familiares no tienen un cargo equivalente.

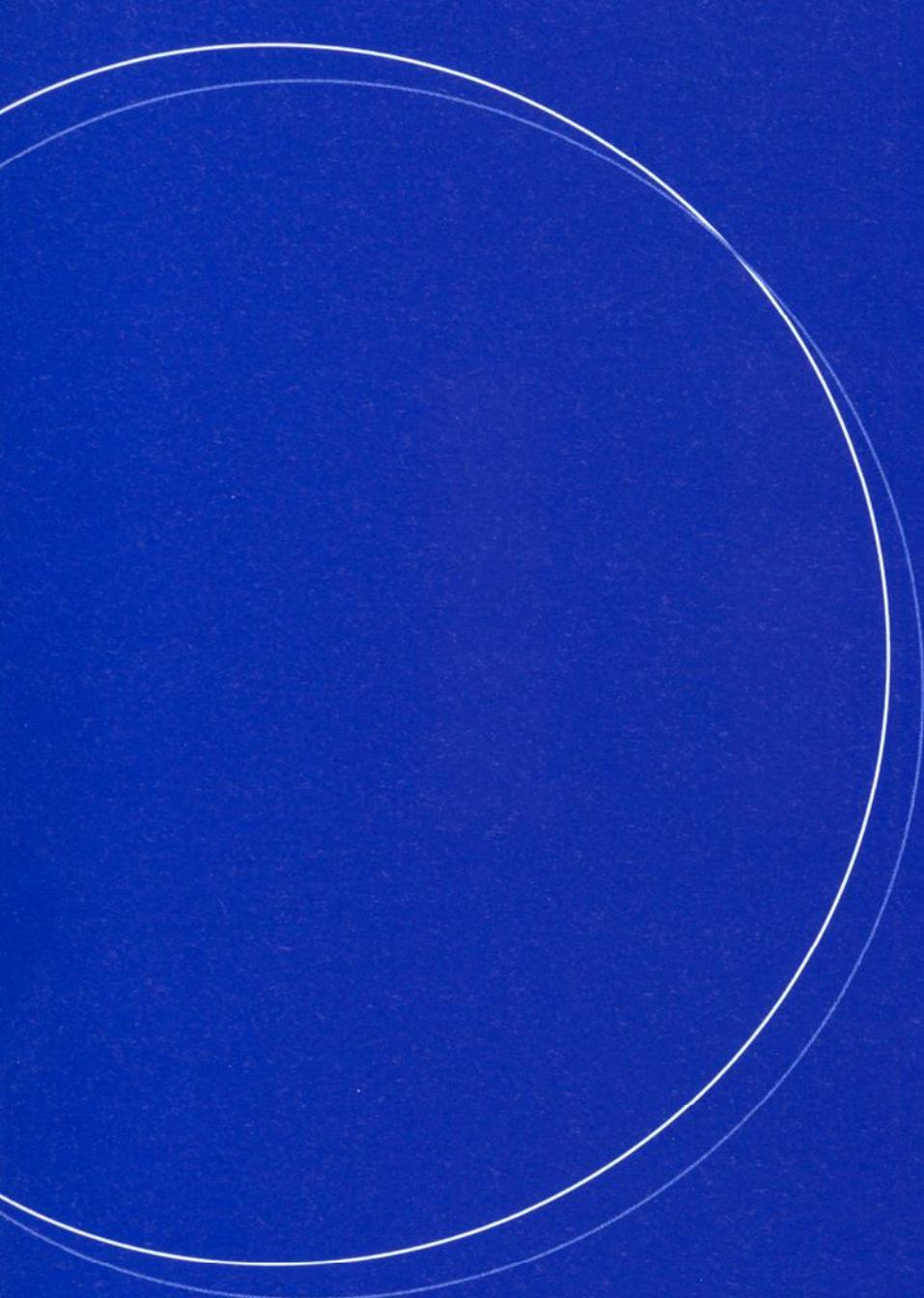
Cuando se pregunta respecto a cómo pretenden los accionistas mayoritarios transmitir su participación en la empresa a sus descendientes, en general, predomina vía herencia (**Figura 29**). Los planes más claros al respecto los manifiestan las empresas familiares de segunda y siguientes generaciones. En las empresas familiares de segunda generación, se pretende legar la propiedad vía herencia en el 47% de las empresas, el 37% de los propietarios mayoritarios no tiene planes al respecto, en el 14% de las empresas se pretende sea vía donaciones y a través de ventas en el 3%. En las empresas familiares de tercera y siguientes generaciones, se reduce el porcentaje de accionistas mayoritarios que piensan legar la propiedad vía herencia, 39%, aumentando los que lo harán vía donaciones, 28%, 6% vía ventas, y desciende a un 28% los que no tienen planes al respecto. En efecto, de acuerdo con esta intención, los datos que recabados en otra pregunta del cuestionario muestran que en el 63% de las empresas en segunda generación la mayoría de la propiedad sigue perteneciendo a los fundadores. En el 68% de las empresas ya funcionando como de tercera generación, la mayoría de la propiedad continúa en la segunda generación.

Figura 30. Recomendación de régimen matrimonial de separación de bienes a potenciales herederos (n=115)



Destaca, tanto para las empresas familiares en primera generación como en las empresas no familiares, que el 63% y 62% respectivamente de sus accionistas mayoritarios no tiene planes respecto a cómo transmitirá su participación a sus descendientes. En las familiares de primera generación el 32% lo hará vía herencia y en el 24% de las empresas no familiares se venderá la propiedad.

Donde sí se observa especial sensibilidad es en la recomendación que los propietarios realizan a sus potenciales herederos, sobre la elección de régimen matrimonial de separación de bienes, frente al automático régimen de gananciales que prima en Asturias a falta de capitulación en otro sentido. Aunque sólo el 37% de los propietarios de empresas familiares en primera generación expresa tal recomendación (*Figura 30*), el 74% y 72% de los propietarios de empresas familiares en segunda y siguientes generaciones recomiendan respectivamente a sus potenciales herederos el régimen matrimonial de separación de bienes.



**8. GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS
EMPRESAS FAMILIARES**

Antes de referirnos al gobierno corporativo de las empresas familiares asturianas, resumiremos algunas características de su estructura de propiedad.

ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

En el 64% de las empresas familiares, no hay ningún accionista que no pertenezca al grupo familiar, es decir, el grupo familiar controla el 100% de la propiedad (**Figura 31**). Solo en el 11% de las empresas familiares el control se ejerce con menos del 50% de la propiedad en el grupo familiar.

El número medio de accionistas del grupo familiar en las empresas familiares oscila entre tres y cinco, según la generación, como resume la **Figura 32**.

Figura 31. Control que ejerce el grupo familiar (n=115)

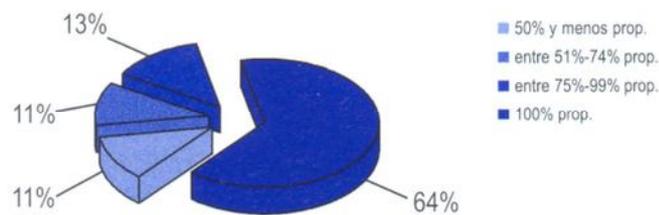


Figura 32. Media de propietarios familiares entre sí (n=114)

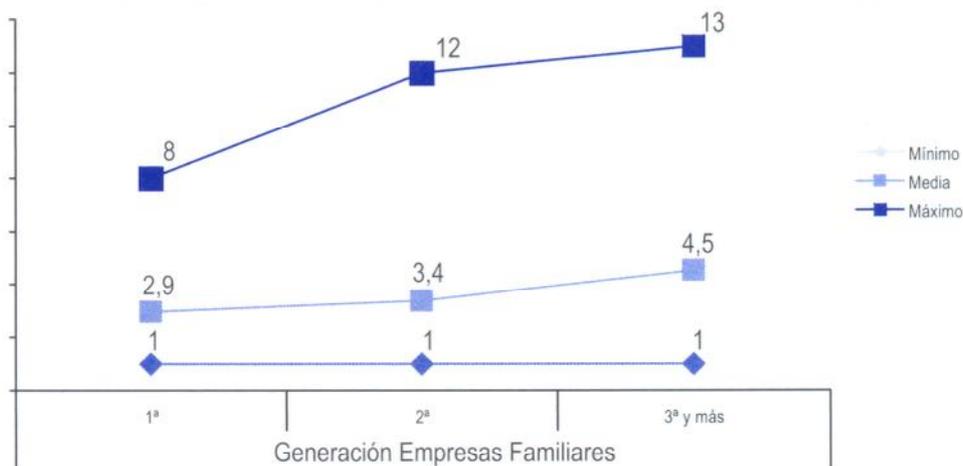
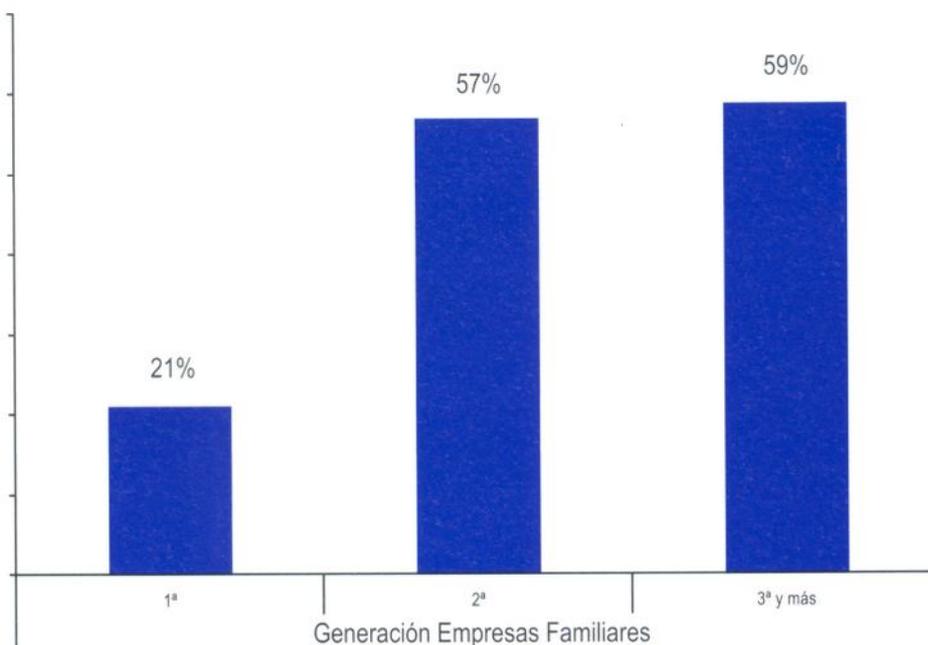


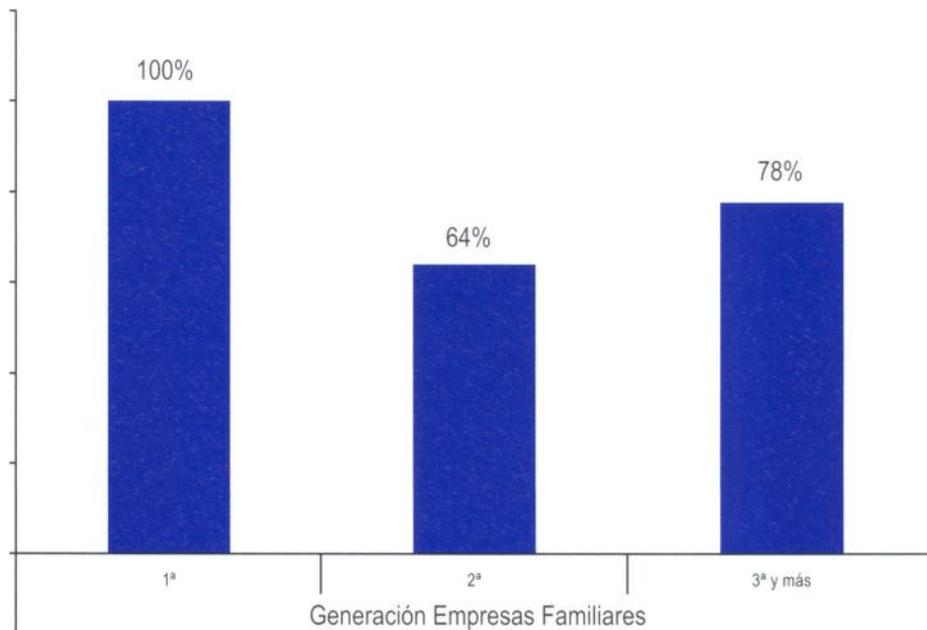
Figura 33. Existencia de acuerdos estatutarios que limitan la transmisión de las acciones (n=115)



Además, la **Figura 33** resalta que en el 57% y 59% respectivamente de las empresas familiares en segunda y siguientes generaciones existen acuerdos estatutarios que limitan la libre transmisión de las acciones fuera del grupo de propietarios familiares. Sólo es el caso en el 21% de las familiares en primera generación.

Ahora bien, se observa una gran laguna respecto a la falta de método alguno para valorar anualmente las acciones o participaciones empresariales. Como puede observarse en la **Figura 34**, ninguna de las empresas familiares asturianas en primera generación encuestadas tiene acuerdos al respecto. Pero, es que ésta sigue siendo la situación del 64% de las familiares en segunda generación y el 78% de las de tercera y siguientes. Precisamente, a medida que se va legando la propiedad a las siguientes generaciones es más probable que surja algún accionista interesado en vender su participación, máxime si no se llega a acuerdos que le resulten satisfactorios sobre política de dividendos. Y éste es sólo un ejemplo en el que resulta útil disponer de una valoración anual de las acciones o participaciones y acuerdos de transmisión. El mejor momento para acordar el precio de compra-venta de las acciones no será cuando uno de los socios quiere vender su participación y el resto considera su compra. Lo más conveniente por el contrario, será tener un acuerdo previo entre las partes que concrete a qué atenerse. Incluso

Figura 34. Empresas familiares sin método de valoración de acciones (n=116)



las empresas familiares que más trabajan estas cuestiones, acuerdan primas de iliquidez, es decir, un porcentaje que minorar al valor de las acciones para fijar el precio de compra-venta, dado que no existe un mercado líquido en el que someter la valoración a una amplia oferta y demanda.

Entre las empresas que sí tienen acuerdos para valorar anualmente las acciones, la mayoría adoptan simplemente el valor contable (24% de las familiares en segunda generación y 17% de las de tercera y siguientes), valoración que difícilmente incorpora las expectativas futuras y riesgo de los activos. En torno al 5% de las familiares en segunda y siguientes generaciones realizan las valoraciones aplicando multiplicadores de los beneficios. Ninguna sin embargo manifiesta utilizar métodos financieros como el flujo de caja descontado. Las empresas no familiares no están en mejor situación, si bien, son menos frecuentes y necesarias las restricciones para vender su participación fuera del grupo de propietarios.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Entrando en la forma en que los accionistas organizan el gobierno de su propiedad, la **Figura 35** muestra el porcentaje de empresas que tienen constituido Consejo de Administración, 32% de las familiares en primera generación, 58% en segunda, 68% en tercera y más generaciones y el 55% de las empresas no familiares.

Figura 35. Empresas que tienen Consejo de Administración (n=141)

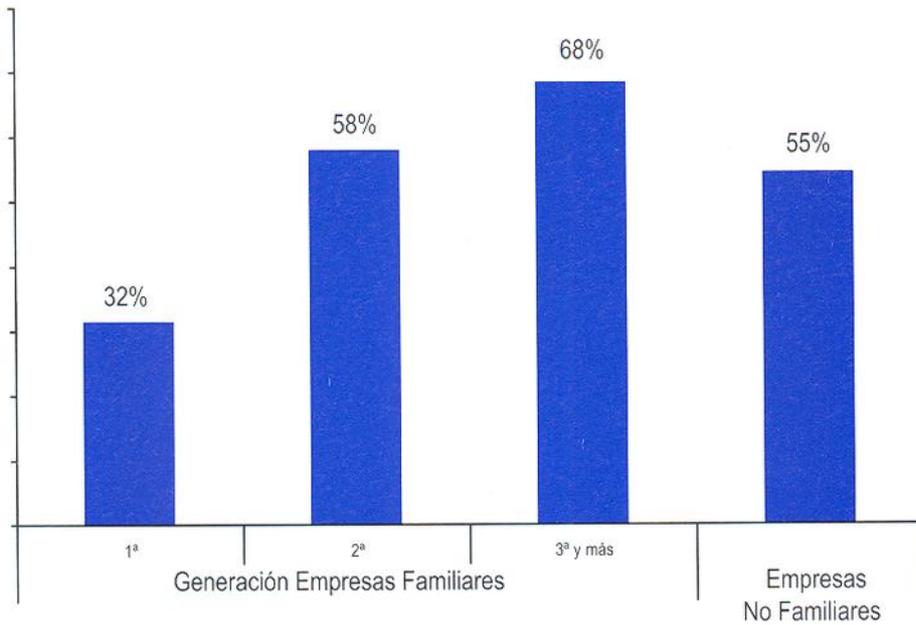
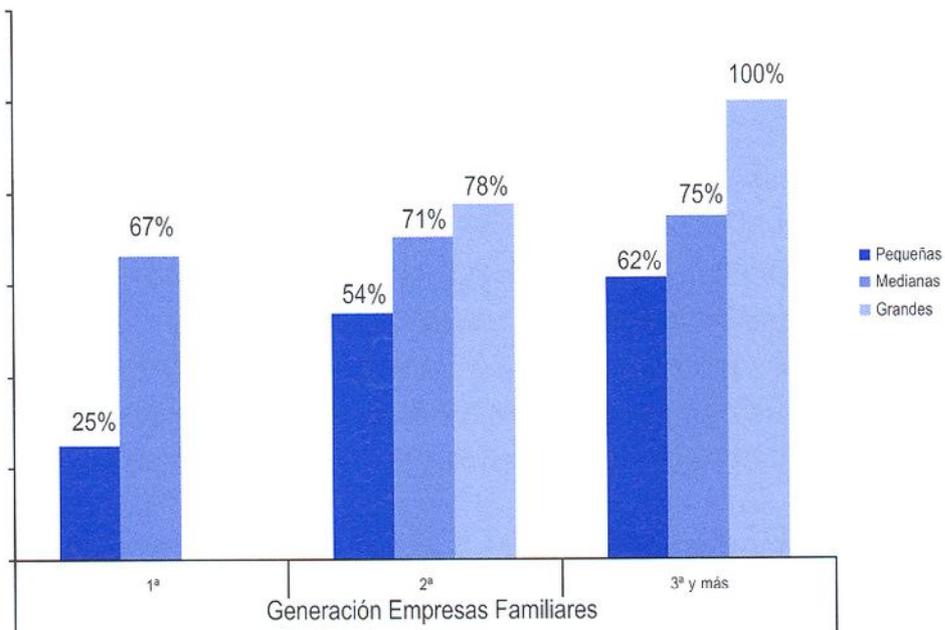
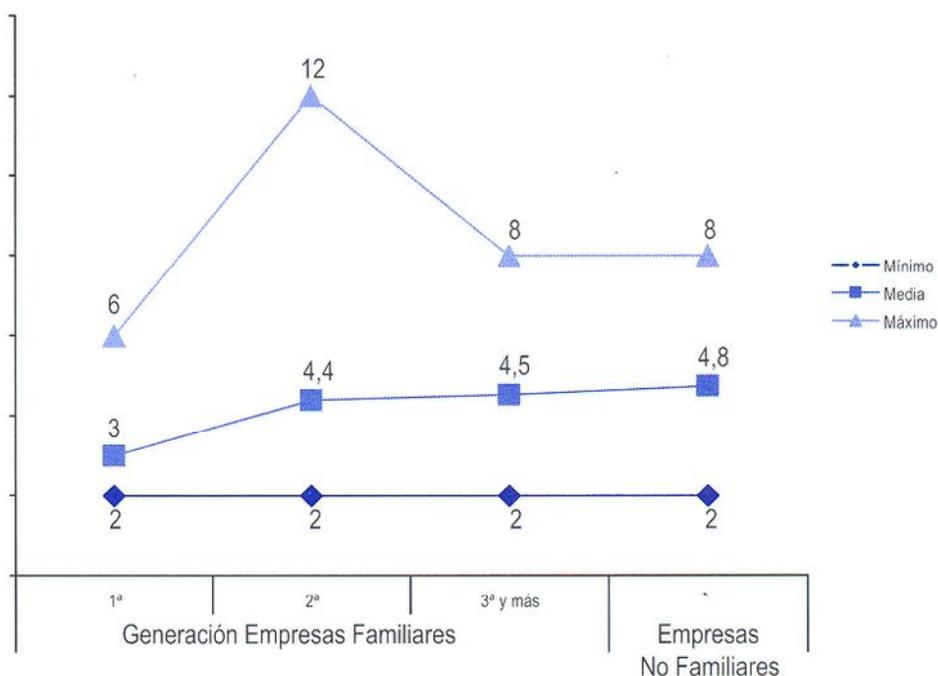


Figura 36. Empresas que tienen Consejo de Administración según su tamaño (n=116)



La **Figura 36** detalla los porcentajes de las que tienen Consejo de Administración según el tamaño de las empresas, aumentando con la

Figura 37. Número de miembros del Consejo de Administración (n=78)



generación en que se encuentre la empresa y con el tamaño de la organización. Es más, todas las empresas familiares en tercera generación de tamaño grande tienen Consejo de Administración.

El tamaño medio del Consejo de Administración para las empresas familiares en segunda y siguientes generaciones es de 4 o 5 miembros (*Figura 37*). De media, el 46% de los consejeros en empresas familiares son a su vez directivos. La presencia de mujeres no va más allá de la cuarta parte del Consejo de Administración, en las empresas familiares, si bien en las empresas no familiares su porcentaje medio es menor, 11% de los miembros del Consejo de Administración. Todavía es menos habitual la presencia de consejeros independientes, es decir, los que no tienen ninguna vinculación con los propietarios o los directivos (6% del Consejo de Administración de media en empresas familiares, frente al 16% en las no familiares).

La *Figura 38* resume el perfil medio de los miembros del Consejo de Administración en las empresas familiares en cuanto a su relación con los propietarios. El 71% son propietarios o familiares de los propietarios y sólo el 15% ni son propietarios ni familiares de éstos (mayormente

Figura 38. Composición media del Consejo de Administración en las Empresas Familiares (n=66)

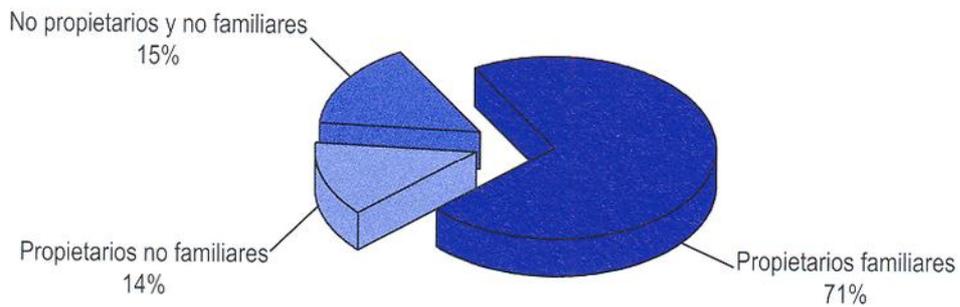
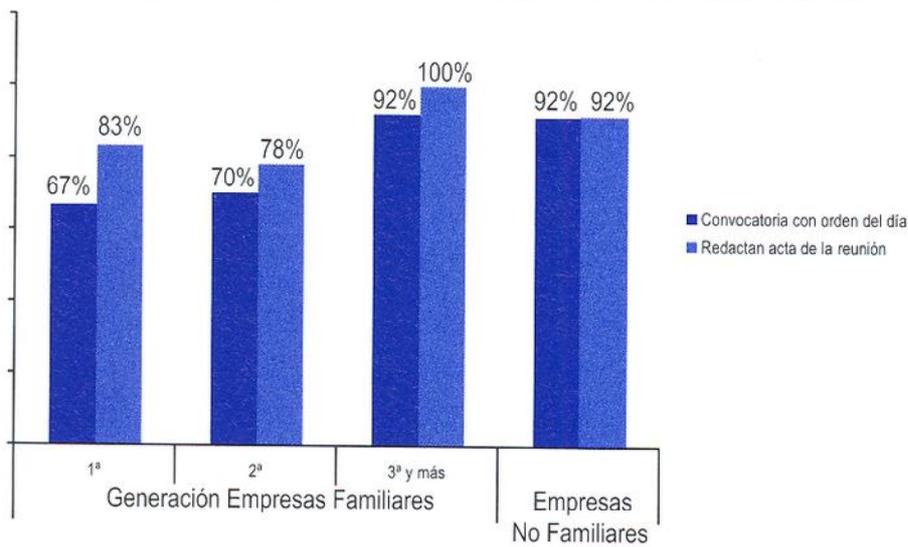


Figura 39. Funcionamiento del Consejo de Administración (n=78)

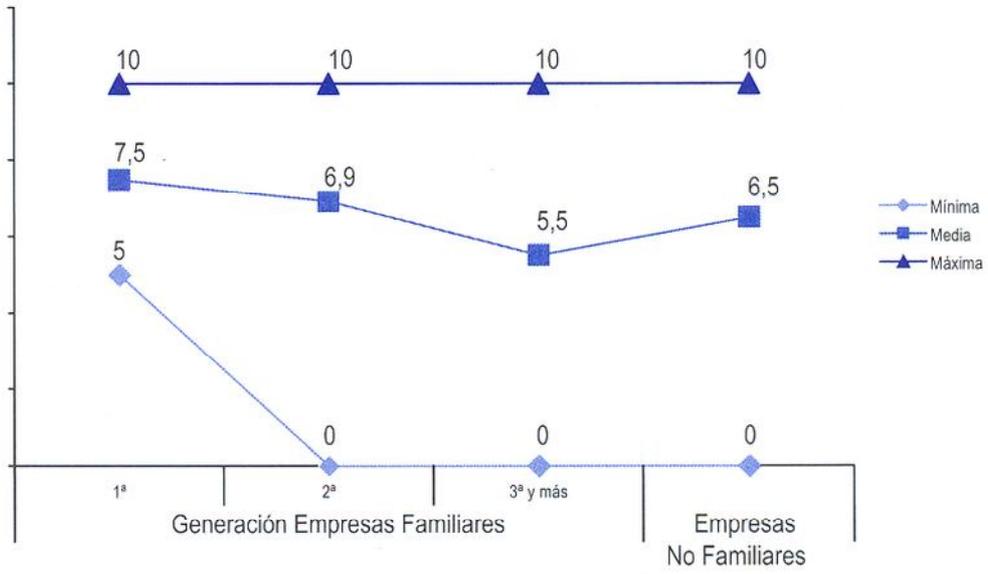


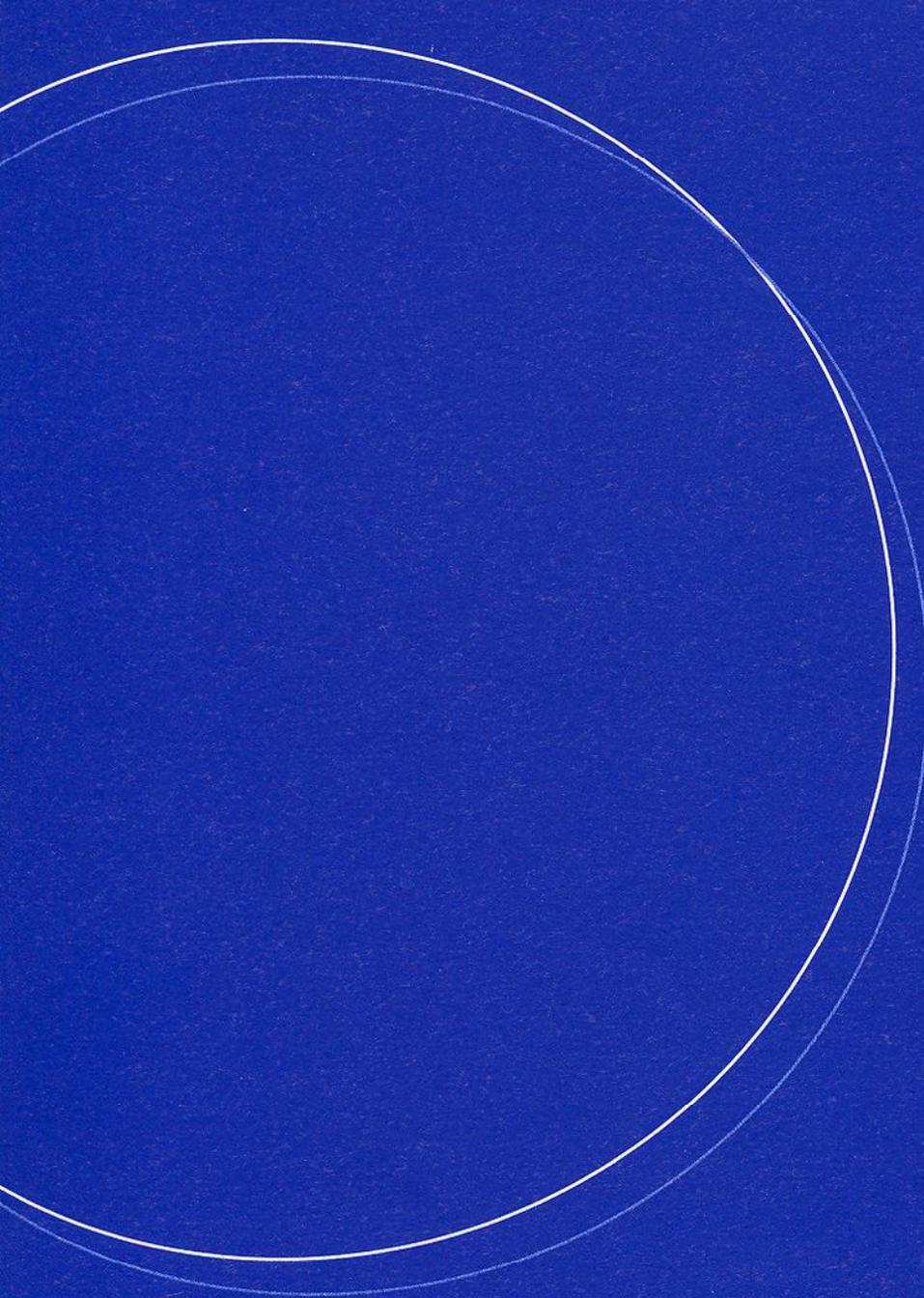
serán directivos de la empresa, en ocasiones uno de los asesores y rara vez un consejero independiente).

La **Figura 39** muestra los mejores ratios de funcionamiento formal del Consejo de Administración en las empresas familiares en tercera generación y siguientes, atendiendo a que se realice una convocatoria estableciendo el orden del día y a que se redacte un acta de la reunión.

Sin embargo, la utilidad del Consejo de Administración en cada empresa, según la valoración de los propios dirigentes empresariales, es mayor para las familiares en primera generación, 7,5 de media sobre diez (**Figura 40**). Esta valoración media desciende a 6,9 para las de segunda generación y a un mero 5,5 para las de tercera y siguientes.

Figura 40. Utilidad del Consejo de Administración - Media de 0 a 10 (n=75)





9. PROTOCOLO FAMILIAR

Una vez presentados los datos de la situación de las empresas familiares en Asturias, en relación a los retos que ellas mismas establecen como principales, esto es: el crecimiento, profesionalización, inversión en I+D+i, internacionalización, sucesión y gobierno corporativo, en este último epígrafe, se incluyen algunos datos respecto a la implantación de los Protocolos Familiares y su valoración por las empresas.

El Protocolo Familiar es un proceso de comunicación entre los familiares, que busca llegar a acuerdos que faciliten la continuidad de la empresa familiar. Estos acuerdos pueden resumirse en aspectos como: los valores de la empresa, el trabajo de familiares, la propiedad, sucesión, órganos de gobierno de la empresa y la familia. Lo oportuno es que el desarrollo del Protocolo Familiar esté guiado por un consultor experto en la cuestión y que de media pueda durar en torno a un año. Lo relevante no es sin embargo el documento que finalmente pueda firmarse, sino, el propio proceso por el cual los familiares establezcan las bases para llegar a acuerdos y así sentirse parte de los mismos. En otro caso, los familiares que no se impliquen en el proceso, probablemente no asuman su contenido en el momento que llegue a plantearse conflictos en alguna cuestión. Por el contrario, los Protocolos Familiares convenientemente desarrollados, son un instrumento particularmente útil para favorecer la continuidad y sucesión de las empresas familiares.

La **Figura 41** señala que, de las 118 empresas familiares asturianas que han respondido a la encuesta, ninguna de las de primera generación tiene Protocolo Familiar, y sólo el 15% de las de segunda y el 21% de las de siguientes generaciones. Aunque, como recoge la Figura 42, el 32% de las familiares en primera generación lo están considerando, así como el 23% de las de segunda y el 21% de las de siguientes. Y se encuentran en proceso de desarrollo del Protocolo Familiar el 16% de las familiares en segunda generación y el 11% de las de tercera y siguientes generaciones. Ya se ha mencionado en un epígrafe previo que el IDEPA (Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias) viene ofreciendo desde 2005 ayudas de apoyo a la consolidación y continuidad de la empresa familiar, que subvencionan la elaboración de Protocolos Familiares.

Cuando se pregunta acerca de la implantación del Protocolo Familiar, además de los datos anteriores, se observa el siguiente matiz. En torno al 26% de las empresas familiares en primera generación no considera necesario desarrollar un Protocolo Familiar, ni el 25% de las de segunda, pero tampoco el 21% de las empresas familiares en tercera y siguientes



Figura 41. Empresas que tienen Protocolo Familiar (n=118)

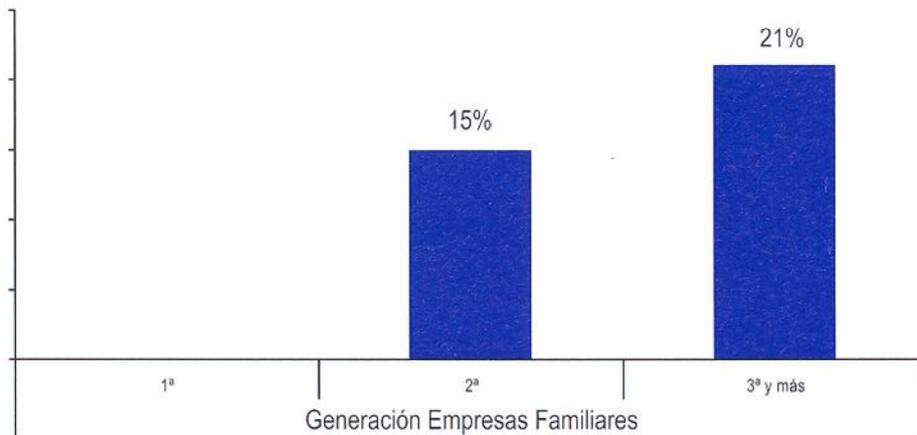
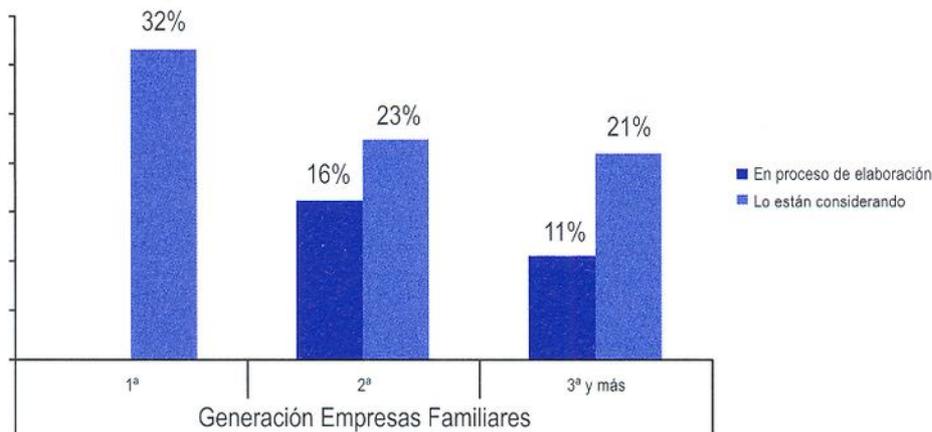
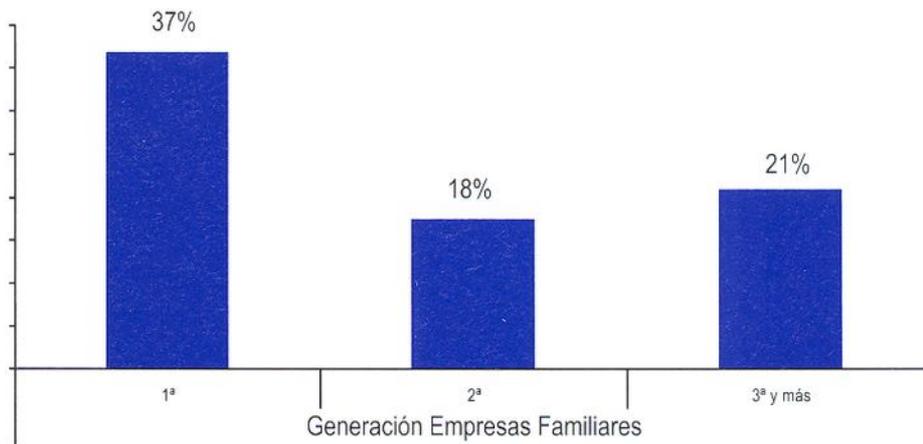


Figura 42. Empresas que están desarrollando o que se plantean desarrollar el Protocolo Familiar (n=118)



generaciones. Además, es elevado el porcentaje de empresas familiares que no tiene información acerca de lo que son los Protocolos Familiares (*Figura 43*), pues así lo manifiestan el 37% de las familiares en primera generación, el 18% de las que están en segunda y el 21% de las que están en siguientes generaciones. Parece claro que serán positivas las iniciativas tendentes a informar a las empresas familiares de su singularidad y conflictos específicos, haciendo hincapié en la necesidad de abordar con tiempo los procesos de sucesión generacional, así como la divulgación de la utilidad de los Protocolos Familiares, cuando los familiares comienzan a tener intereses que no están cien por cien alineados entre sí. En todo caso, como se mencionó anteriormente, hay que tener en cuenta que el Protocolo Familiar no es sinónimo de documento firmado

Figura 43. Empresas que no tienen información acerca del Protocolo Familiar (n=118)

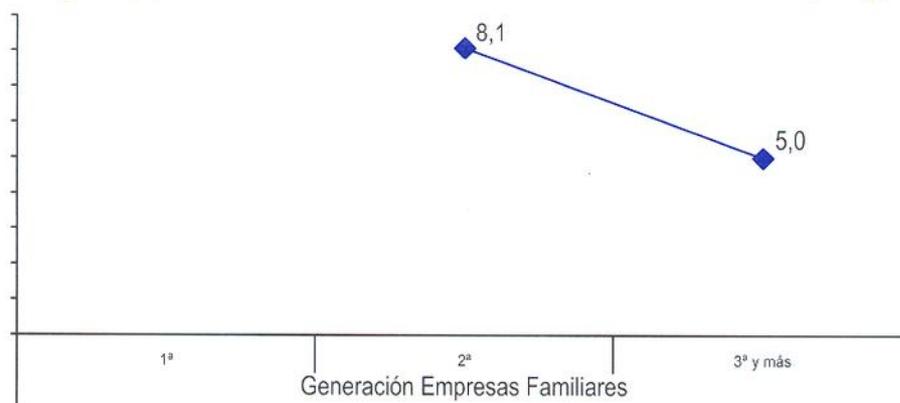


entre familiares, sino de proceso de comunicación entre los familiares para llegar a acuerdos sobre aspectos que les vinculan a la empresa, de lo cuál surgirá un documento final que todos firmarán porque lo sienten como propio. Para que el proceso tenga el efecto positivo que se busca, resulta esencial que el consultor que guía el desarrollo del Protocolo Familiar esté especializado y tenga suficiente experiencia en dichos procesos. No se trata de firmar un documento más o menos estándar, con múltiples cláusulas que no surgen del consenso específico entre todos los familiares. En el mejor de los casos dichos sucedáneos de Protocolos servirían para perder tiempo y dinero. Por el contrario, las bases que sienta un buen proceso de Protocolo Familiar pueden ser los cimientos sobre los que asentar los procesos de sucesión y desde donde abordar cualquier potencial conflicto entre familiares, de forma que se facilite la continuidad de la empresa familiar.

La **Figura 44** resume la utilidad del Protocolo Familiar, según la valoración del reducido número de empresas de la encuesta que disponen del mismo, que son 19. Con la cautela de dicha representatividad, la valoración media es de 8,1 sobre diez en las empresas de segunda generación y solo de 5 para las de siguientes generaciones (de hecho hay empresas cuya valoración es solo de 3). Nos remitimos en este punto al comentario del párrafo anterior, respecto a lo importante que es desarrollar los Protocolos Familiares guiados por el mejor consultor que requiera las circunstancias de cada empresa familiar.

Para terminar este apartado del Protocolo Familiar, se presentan datos de la implantación y valoración del funcionamiento del Con-

Figura 44. Utilidad del Protocolo Familiar - Media de 0 a 10. (n=19)



sejo de Familia. Así como el crecimiento de las empresas aconseja poner en funcionamiento un Consejo de Administración, que vele por los intereses de los accionistas, plantee la estrategia de la empresa y controle que los directivos sigan lo anterior, pues, también a medida que el grupo familiar crece y se incorporan nuevas generaciones a la empresa, se plantea el interés de organizar un Consejo de Familia. El Consejo de Familia, a diferencia del Consejo de Administración, es un órgano cuya función es el “gobierno” de la familia, es decir, regula las relaciones de la familia con la empresa y se encarga de mantener los vínculos entre los familiares, fomentando el espíritu de consenso y conservar las tradiciones familiares. Las cifras entre las empresas encuestadas son similares a las comentadas para el Protocolo Familiar, de hecho este órgano suele ponerse en marcha a raíz del desarrollo de los Protocolos. Ninguna empresa en primera generación tiene Consejo de Familia, sí el 18% de las familiares en segunda generación y el 29% de las que están en tercera generación y siguientes, etapas en las que puede resultar particularmente útil el buen funcionamiento de este órgano (ver *Figura 45*).

La *Figura 46* resalta que si bien las empresas familiares que tienen Consejo de Familia, en segunda generación valoran con una media de 7,1 sobre diez su utilidad, las de tercera generación y siguientes no llegan al cinco, siendo la media 4,3. Hay que decir que, en más de la mitad de las empresas que tienen Consejo de Familia, sus miembros son los mismos que el Consejo de Administración, lo que cuestiona si realmente se distingue entre las funciones y objetivos de ambos órganos.

Figura 45. Empresas que tienen Consejo Familiar. (n=106)

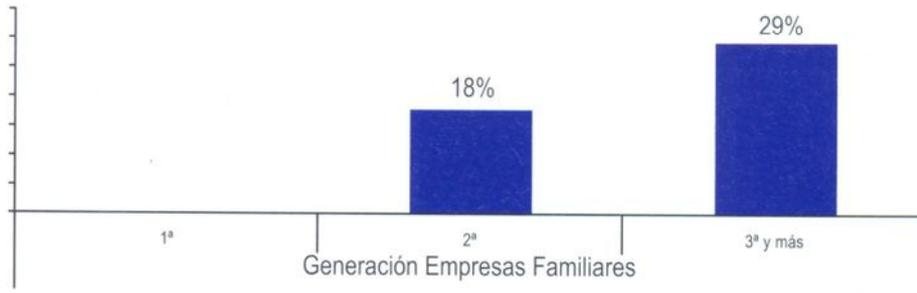
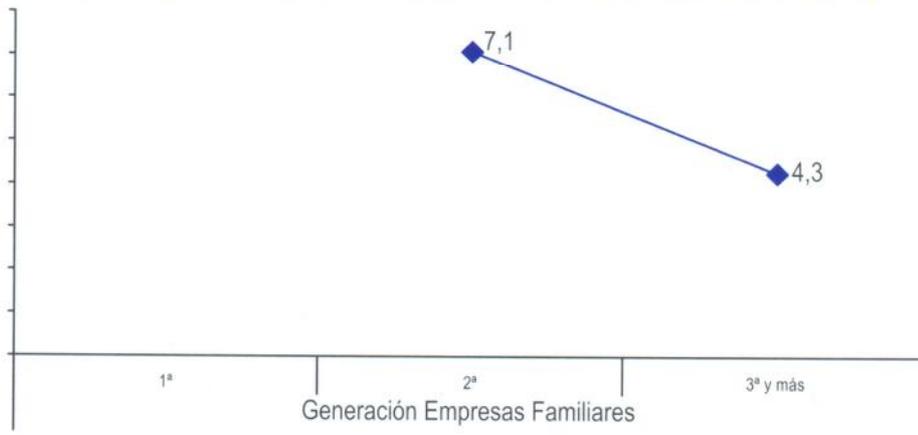
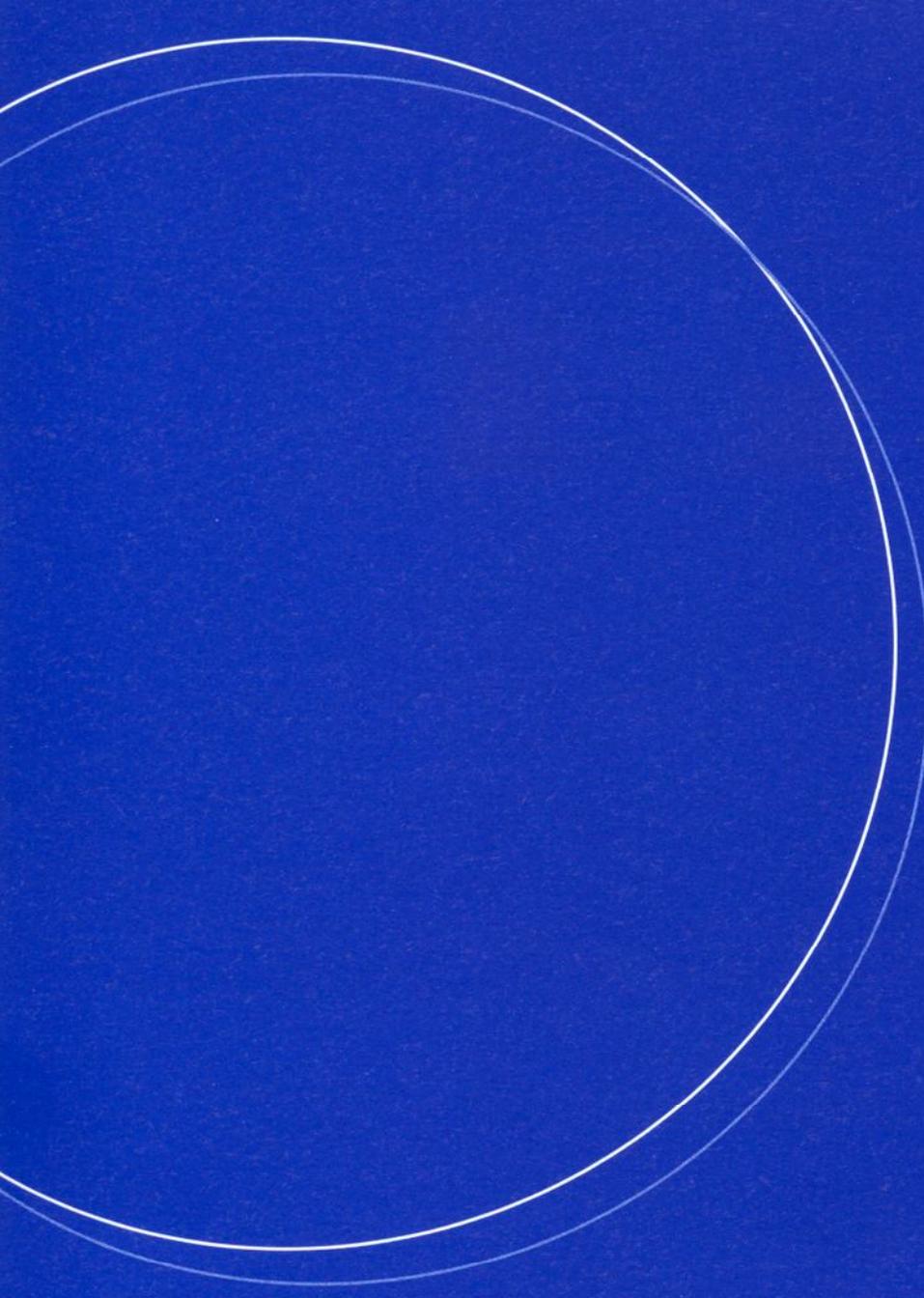


Figura 46. Utilidad del Consejo Familiar - Media de 0 a 10 (n=17)





10. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

La importancia económica y social de las empresas familiares como base del tejido industrial, junto a sus singulares características, que añaden complejidad a la empresa y dificultan su continuidad, motivan esta investigación. En este marco, el objetivo del estudio ha sido recabar información sobre la situación y retos de las empresas familiares en Asturias. Para ello se ha enviado una encuesta a todos los grupos empresariales y empresas asturianas con facturación superior a dos millones de euros anuales, habiendo obtenido respuesta de los dirigentes de 151 empresas. El 78% son empresas familiares, el 7% empresas de varios grupos familiares y el 15% empresas no familiares. Entendemos por empresas familiares aquellas que, independientemente de su tamaño, están controladas por propietarios con vínculos familiares entre sí y pretenden su continuidad en las siguientes generaciones. Es decir, que aunque la mayoría de las PYMES son empresas familiares, también buena parte de las grandes empresas tienen esta particularidad.

Resumimos seguidamente de forma esquemática las principales ideas que surgen de la investigación y que se han desarrollado y documentado en las páginas previas:

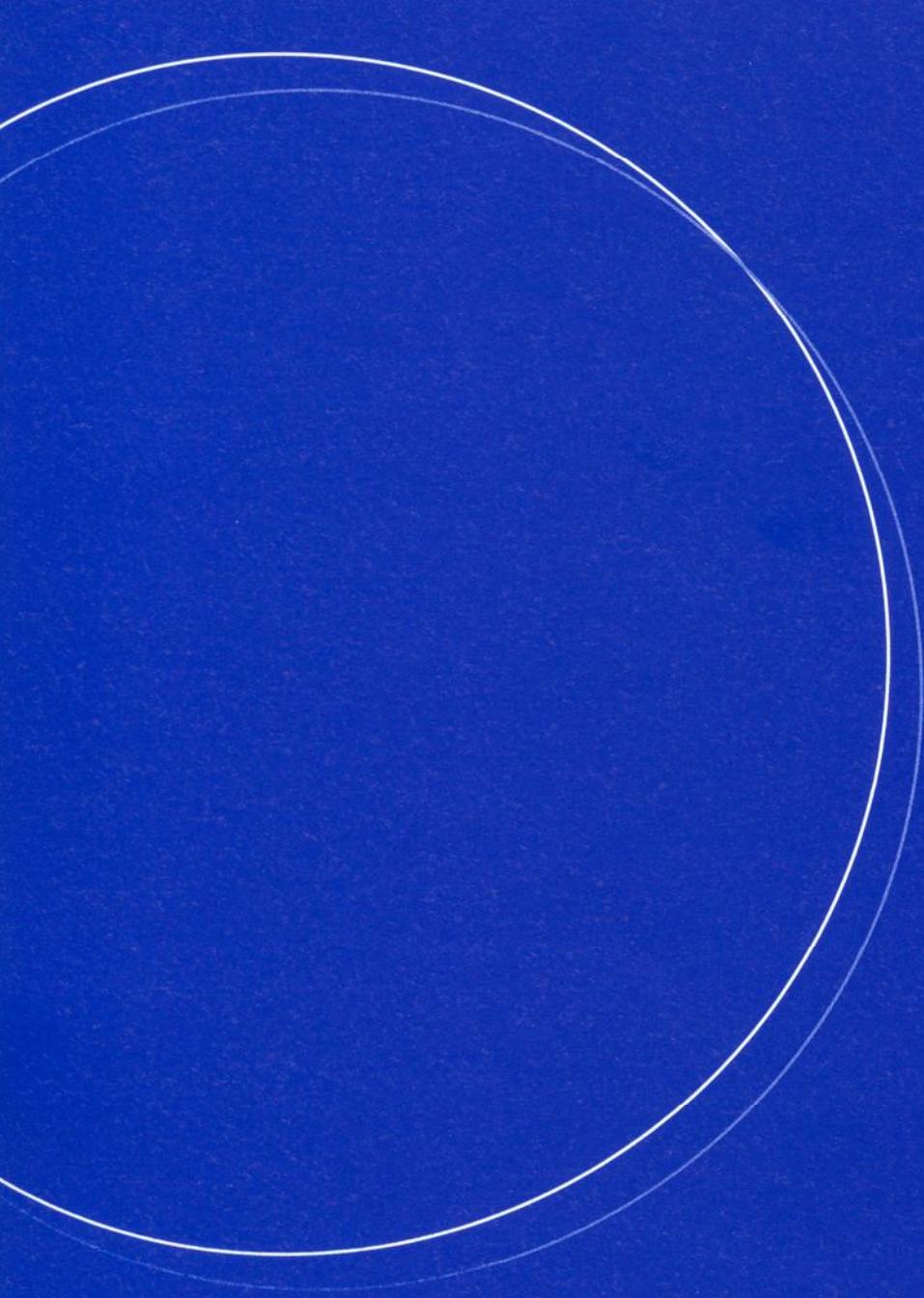
1. Principales retos de las empresas familiares: el crecimiento, la profesionalización de la gestión y la sucesión de las empresas.
2. Principal demanda de las empresas familiares al Gobierno Autónomo del Principado de Asturias: supresión del impuesto de sucesiones. Después, coinciden con las empresas no familiares en pedir sobre todo la reducción de la burocracia, así como el desarrollo de infraestructuras y la mejora de la formación profesional.
3. El tamaño medio de las empresas familiares es menor que el de las no familiares. Sin embargo, el tamaño de la empresa puede ser clave para su competitividad, para atraer y retener el talento de profesionales familiares y no familiares, y para evitar conflictos en el grupo familiar a medida que crece.
4. La mayoría de las empresas pretende crecer meramente según permita su autofinanciación. Las pocas que se plantean crecimientos más significativos contemplan como vías preferentes la adquisición de otras empresas y el endeudamiento. El crecimiento sigue efectivamente siendo una estrategia pendiente para las empresas familiares.



5. Las empresas familiares suelen estar gestionadas por el accionista mayoritario o por un miembro del grupo familiar. Requisitos especialmente valorados para los sucesores de la gerencia son la experiencia previa en la empresa y la coordinación de un propietario o familiar.
6. Más de la mitad de las empresas familiares no tiene Comité de Dirección y la mayoría carecen de Planes Estratégicos a medio y largo plazo.
7. La retribución de los familiares sigue por lo general criterios de mercado, pero faltan normas para la incorporación laboral de los familiares a la empresa.
8. La inversión en I+D+i y la internacionalización son retos pendientes para las empresas familiares.
9. Las empresas familiares en primera generación son las que tienen menos planificado el proceso de sucesión.
10. La propiedad en las empresas familiares se transmitirá mayoritariamente vía herencia.
11. Por lo general, los empresarios recomiendan a sus potenciales herederos el régimen matrimonial de separación de bienes.
12. Mientras que normalmente las empresas familiares tienen acuerdos estatutarios que limitan la libre transmisión de las acciones, sin embargo, no hay métodos de valoración anual de las acciones o las participaciones.
13. A medida que transcurren las generaciones en las empresas familiares hay mayor implantación del Consejo de Administración y mejor funcionamiento formal, si bien se valora peor su utilidad.
14. Más de la mitad de las empresas familiares ni tienen, ni están considerando, desarrollar un Protocolo Familiar, desconociendo en muchos casos el propio instrumento.

En todo caso, la presentación de los resultados del estudio pretende resaltar cuestiones sobre las que cada empresa familiar pueda reflexionar, acerca de su situación y los objetivos a los que dirigirse, para favorecer la continuidad rentable de la empresa a través de las generaciones. Las empresas familiares son una base fundamental sobre la que desarrollar el tejido productivo de cualquier Economía, en nuestro caso la de Asturias. En los periodos de crisis y deslocalizaciones empresariales,

valoramos especialmente el mayor compromiso con el lugar de origen que caracteriza a las empresas familiares. En este sentido, es importante que empresas e instituciones se esfuercen en favorecer los procesos de sucesión y continuidad de las empresas familiares, ya que, como se ha puesto de relieve, tienen dificultades añadidas a las propias de la competencia entre las empresas.



11. REFERENCIAS Y OTRAS
INVESTIGACIONES

- Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León (2008): *Propuestas clave para la economía de Castilla y León*. Castilla y León. Depósito Legal: VA-29/2008.
- Bru, Ll. y Crespí, R. (2006): *Caracterización de las empresas familiares baleares asociadas*. Estudios de la Càtedra Banca March de L'empresa Familiar, Universitat de les Illes Balears, 51 p.. Depósito Legal PM-3073-2006.
- Cabrera, M.K. y Martín, J. (2006): *La Empresa Familiar en la Provincia de Las Palmas*. Fundación INCYDE y Cámara de Comercio de Las Palmas. Las Palmas de Gran Canaria, 105 p.. Depósito Legal: GC-970-200-G.
- Cabrera, M.K., Aguiar, I., De-Saá, P., Déniz, M., Díaz, N., Santana, D., Ting, J., y Zárraga, C. (2006): *La Empresa Familiar versus No Familiar en Canarias: Análisis organizativa y de gestión*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Las Palmas de Gran Canaria, 237 p.. ISBN: 84-96502-58-9.
- Cámaras de Comercio (2008): *PYME Familiar Puente al Futuro: PYME Familiar en España 2007-2008*. Madrid, 71 p.. Depósito Legal: M-59162-2008.
- Casado, F.; Menéndez, S. (2008): "Condicionantes de la estrategia financiera de las empresas familiares". *Revitalizar la Industria. Informe ITM II*. Ed. Club ITM (www.clubtm.com). Depósito Legal: M-47233-2006. p. 292-298.
- Casillas, J., Acedo, F., Fernández, Z., Fernández, R., Fuentes, G., Moreno, A., y Nieto., M. (2005): *Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Red de Cátedras del Instituto de Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers, Documento 132, 96 p..
- Cátedras de Empresa Familiar de las Universidades de Salamanca, Valladolid, León y Burgos (2006): *Presente y Futuro de la Empresa Familiar en Castilla y León*. Valladolid.
- Erro, C., Les, M., Nagore, T., Puncel, I., Torres, R. y Valpuesta, E. (2004): *La supervivencia de la empresa familiar en Navarra*. Cámara Navarra de Comercio e Industria y Caja Rural de Navarra, Pamplona, 95 p.. ISBN: 84-688-9032-4.
- Gálvez, J.F., Bailly, P., Watson, A., y Winkeljohann, N. (2008): *Informe*

- global sobre la Empresa Familiar 2007-2008*. Pricewaterhouse-Coopers. 58 p..
- García-Borbolla, A., Herrera, J., Sánchez, G. y Suárez, A. (2006): *Factores de éxito de la empresa familiar: estudio aplicado a la PYME andaluza*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Universidad de Cádiz, 86 p.. ISBN: 84-89959-94-3.
- Gimeno, A., Batista, J., Baulenas, G., Coma-Cros, J., Saris, W., Guilló, L., y Parada, M. (2006): *Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos*. Instituto de Empresa Familiar-BBVA-ESADE-Family Business Knowledge. Madrid, 29 p..
- Menéndez, S. (2006): *Las Empresas Familiares en Asturias: características económico-financieras*. Ed. Universidad de Oviedo. 17 p.. ISBN-10: 84-8317-576-2.
- Menéndez, S. (2006): "Protocolos Familiares en las Empresas Asturianas", p. 47-58, en el libro, *Claves para la Continuidad de la Empresa Familiar: Comunicación, Aspectos Económicos y Jurídicos*. Septem Ediciones. ISBN-13: 978-84-95687-40-3.
- Peral, L. (2005): *La empresa familiar en Canarias*. Asociación Territorial de la Empresa Familiar de Canarias. Canarias, 98 p.. Depósito Legal: TF-882105.
- Pursals, C. (2005): *Estudio sobre la profesionalización de la Empresa Familiar*. Instituto de la Empresa Familiar, Documento 129, Barcelona, 61 p..
- Quintana, J. (2008): *Crecimiento y Productividad: 50 propuestas para mejorar la productividad española*. Instituto de la Empresa Familiar, Documento 145. Barcelona, 79 p..
- Rivo, E. (2004): *La empresa familiar ourensana*. La Región, 192 p.. ISBN: 84-86868-06-8.
- Sánchez, Á. y Orts, S. (2007): *Estudio de las empresas familiares de la provincia de Alicante*. Generalitat Valenciana, Diciembre, Valencia, 74 p.. ISBN: 978-84-482-495-9.
- Solà, C. (2006): *Caracterización de las empresas familiares baleares asociadas*. Estudios de la Càtedra Banca March de L'empresa Familiar,

Universitat de les Illes Balears, 87 p.. Depósito Legal PM-3073-2006.

ALGUNAS PÁGINAS WEB:

Asociación Asturiana de Empresa Familiar: www.aefas.com

Cátedra de Empresa Familiar Universidad de Oviedo: www.uniovi.es/catedraef

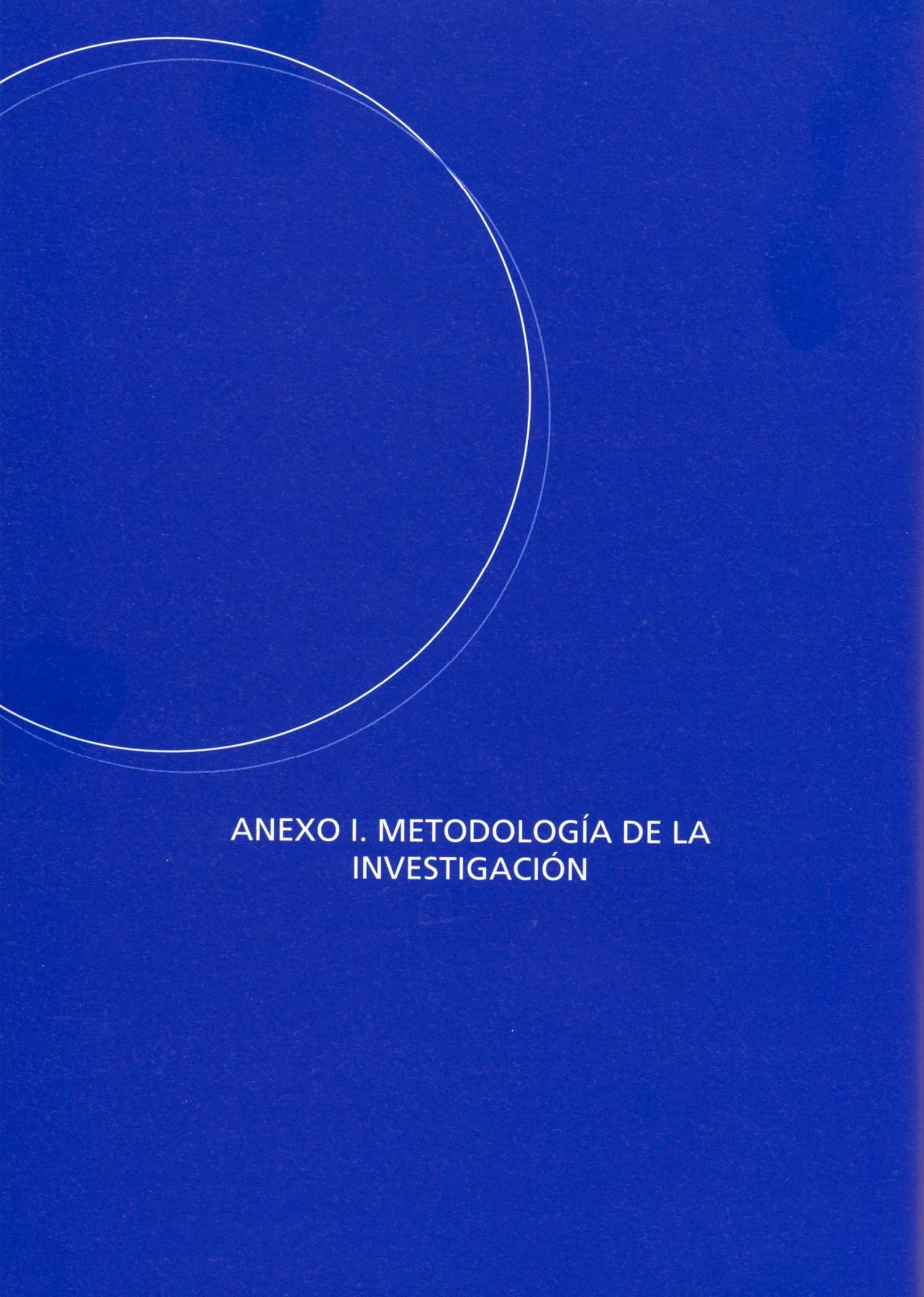
Federación Asturiana de Empresarios (FADE): www.fade.es

Fundación Nexia: www.fundacion-nexia.org

Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDE-PA): www.idepa.es

Instituto de la Empresa Familiar: www.iefamiliar.com

The Family Business Network: www.fbn-i.org



**ANEXO I. METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACIÓN**

La Ficha siguiente resume los datos técnicos de la investigación.

Ficha técnica de la investigación	
Metodología:	Encuesta postal
Tipos de preguntas:	56 preguntas, abiertas, cerradas, selección múltiple y puntuación
Base de datos:	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) del año 2006
Universo:	Grupos de Empresas Asturianas con volumen de facturación superior a 2 millones de euros
Ámbito :	Regional - CC.AA. Principado de Asturias
Tipo de sociedades:	Anónimas y Limitadas
Realización del pretest:	Octubre a Noviembre de 2008
Trabajo de campo:	Diciembre 2008 a Marzo de 2009
Número de envíos:	1.454 cuestionarios (44 cuestionarios devueltos)
Muestra final:	151 empresas
Índice de respuesta:	11% de la población
Margen de error:	± 3,84%. Nivel de confianza del 95%
Error muestral - Fórmula aplicada :	$e = \sqrt{\frac{p \cdot q}{n} \cdot \frac{N - n}{N - 1}}$ 0,038462623
Tratamiento de la información:	Programas informáticos Microsoft Excel y SPSS para Windows

La distribución por sexo, edad y cargo de las personas que respondieron al cuestionario se resume en las figuras siguientes.

Figura 47. Distribución según el sexo de los encuestados (n=150)

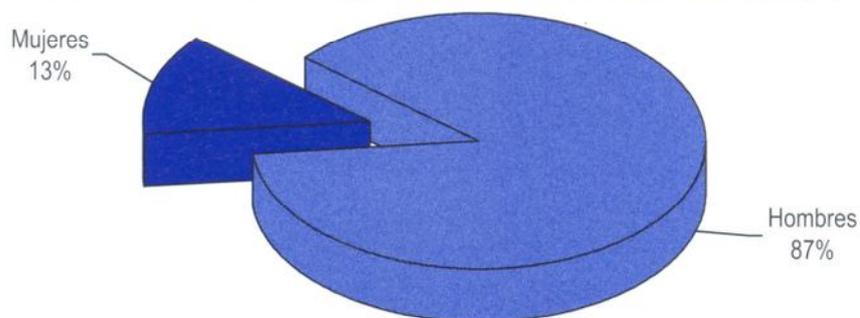


Figura 48. Distribución según el grupo de edad de los encuestados (n=150)

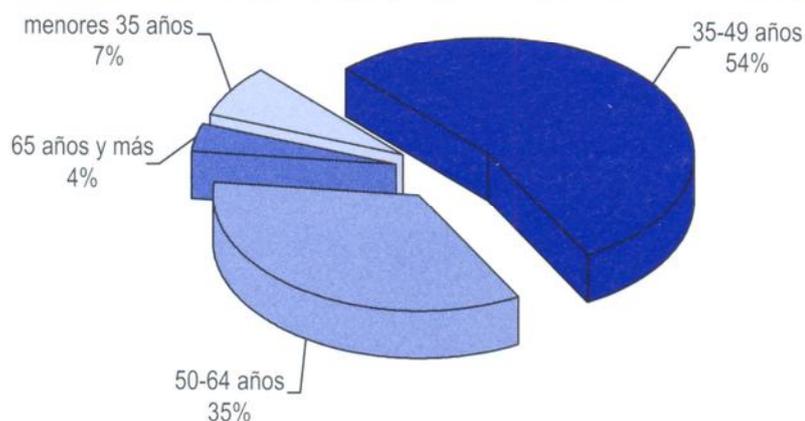
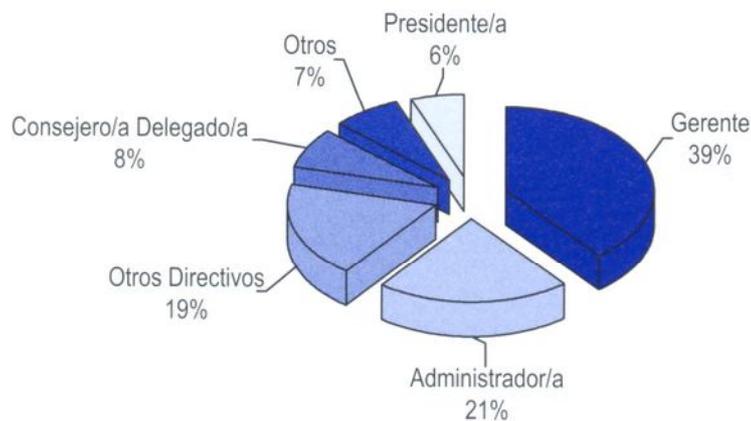
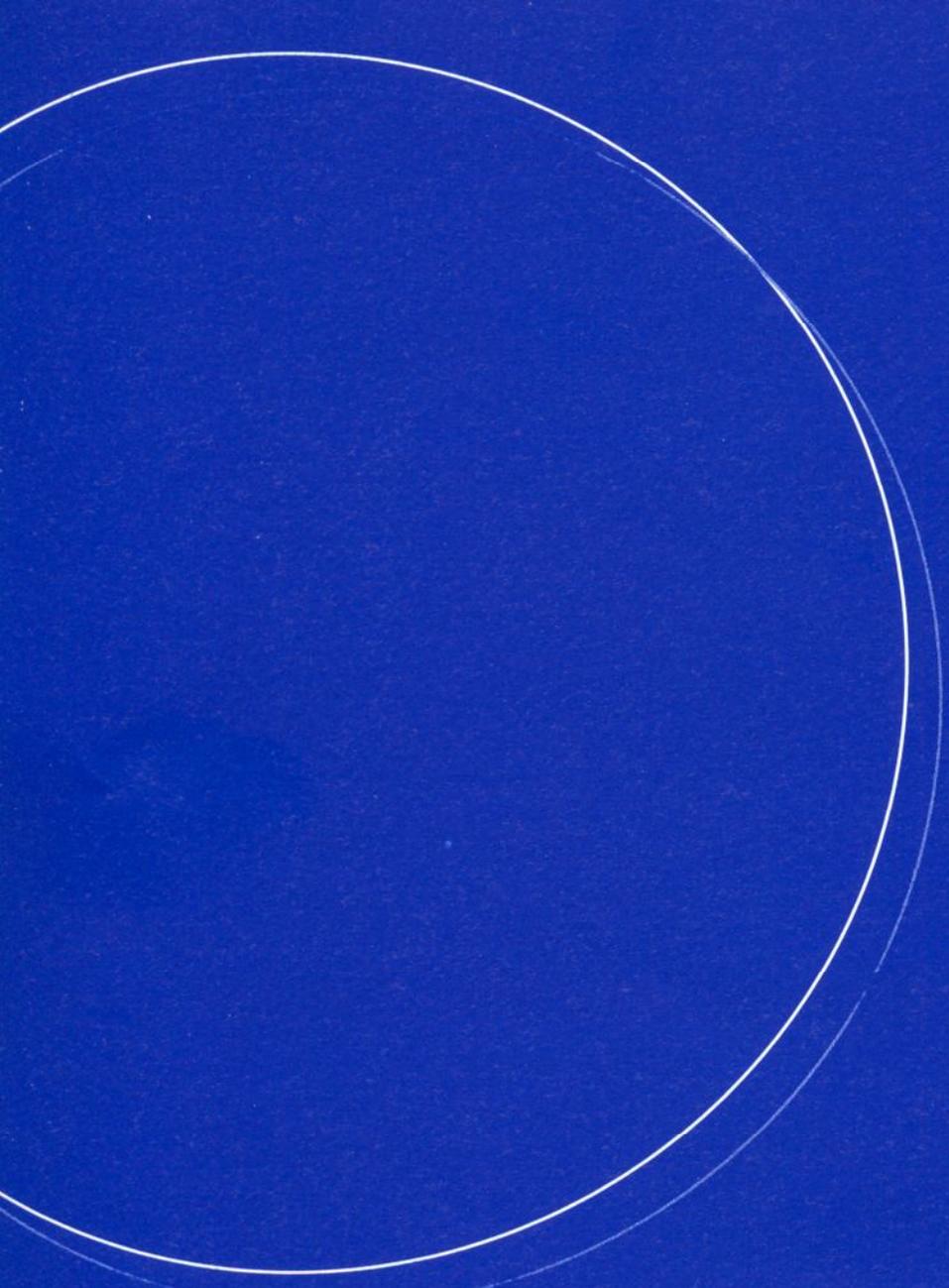


Figura 49. Distribución según el cargo en la empresa de los encuestados (n=151)





**ANEXO II. DEFINICIÓN OFICIAL DE
EMPRESA FAMILIAR**

Definición oficial de Empresa Familiar aprobada por las dos principales instituciones internacionales representantes de la misma: aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del Family Business Network (FBN) el 7 de abril de 2008. Desde ese momento es la definición que adopta el Instituto de la Empresa Familiar.

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

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social³.

³ Nota aclaratoria: Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Esta investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Oviedo examina la situación y retos de las Empresas Familiares en Asturias. Analiza las estructuras de gobierno, propiedad y gestión, así como los procesos de sucesión y la implantación de protocolos familiares.

Los resultados de la investigación aportan elementos de reflexión para: las empresas familiares en la búsqueda de su continuidad, para los consultores especializados en empresa familiar, así como para las instituciones que pueden desarrollar políticas de apoyo a este tipo singular y complejo de empresas, tan relevante desde el punto de vista económico y social.



UNIVERSIDAD
DE OVIEDO



Red de Cátedras de
Empresa Familiar

FADE
FEDERACIÓN
ASTURIANA
DE EMPRESARIOS


DURSA
INMOBILIARIA

Valle Ballina y Fernández

INSTITUTO DE LA  EMPRESA FAMILIAR


Asociación Asturiana
de Empresa Familiar

ISBN: 978-84-92536-30-6



9 788492 536306