



“NATURALEZA DE LA EMPRESA FAMILIAR”

Curso Cultura Emprendedora y Empresa Familiar. IIIª Edición.

Granada, 4 abril 2016

Lázaro Rodríguez Ariza

lazaro@ugr.es



Ausencia de definición clara sobre Empresa Familiar

Aunque las empresas familiares (EF) son la columna vertebral de la economía europea, la **ausencia de una definición clara** sobre ellas dificulta la implementación de legislación específica.

El pasado **8 de septiembre de 2015**, el Parlamento Europeo (PE) se posicionó sobre la importancia de las EF y esbozó varias **líneas de actuación**:



Líneas de actuación en Europa

En primer lugar, se pide a la Comisión Europea que elabore una **definición común de la EF**, que provea **datos estadísticos oficiales** a nivel europeo (Eurostat) y que **estudie los principales aspectos de la EF**.

En segundo lugar, se emplaza a los Estados Miembros a **mejorar la regulación que afecta a la transmisión empresarial entre generaciones**, incluyendo la fiscalidad, y prestando especial atención a los problemas de liquidez y competitividad de las empresas.

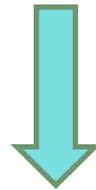
Finalmente, defiende la **introducción de deducciones fiscales al capital** para mitigar el sesgo al endeudamiento existente por el tratamiento fiscal de los gastos financieros en la mayoría de países de la UE.



CONCLUSIONES DEL ESTUDIO SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR EN GRANADA (2007-2013)



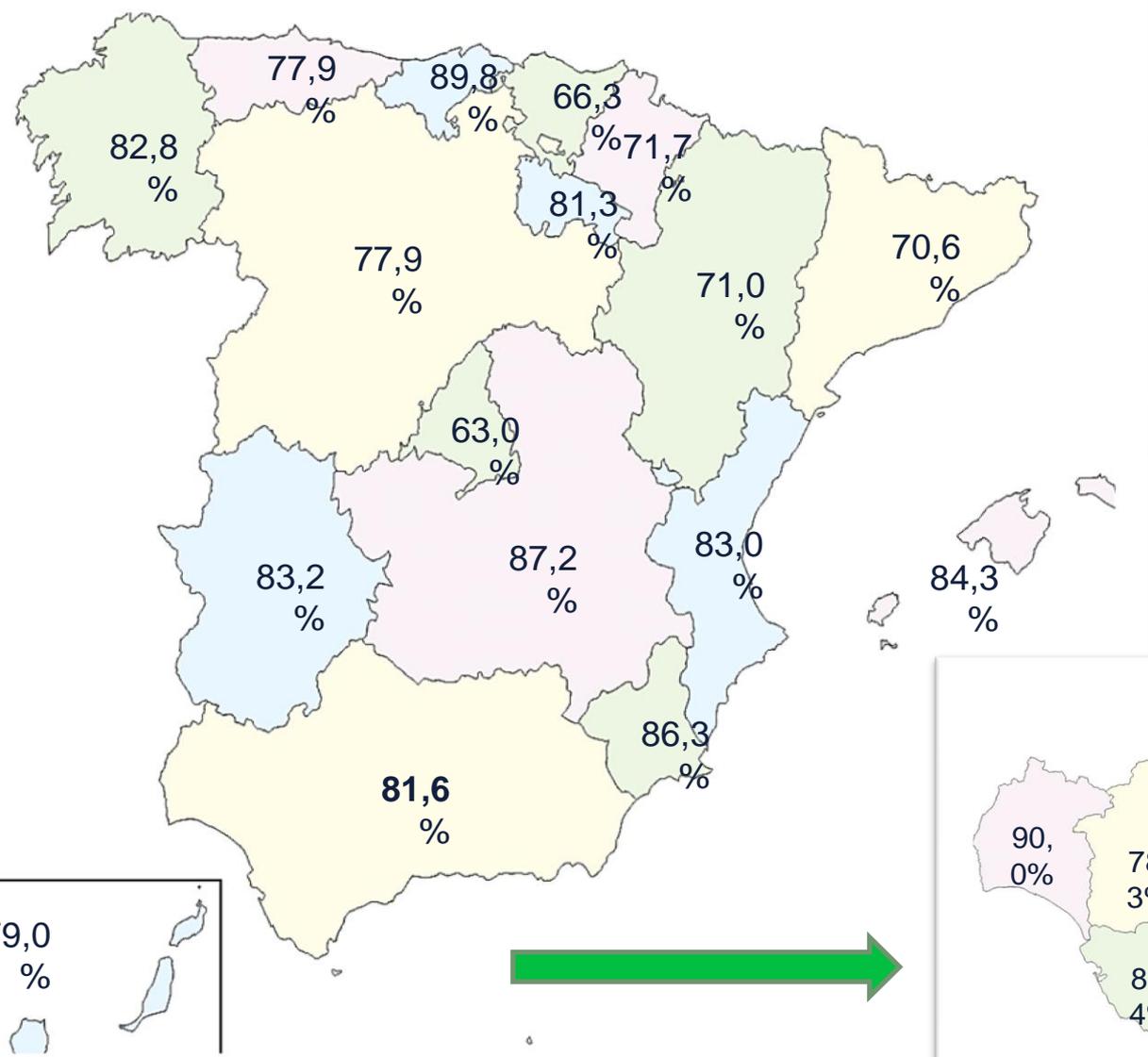
**“Las empresas familiares
constituyen el entramado
empresarial más importante a nivel
regional, nacional y mundial”.**



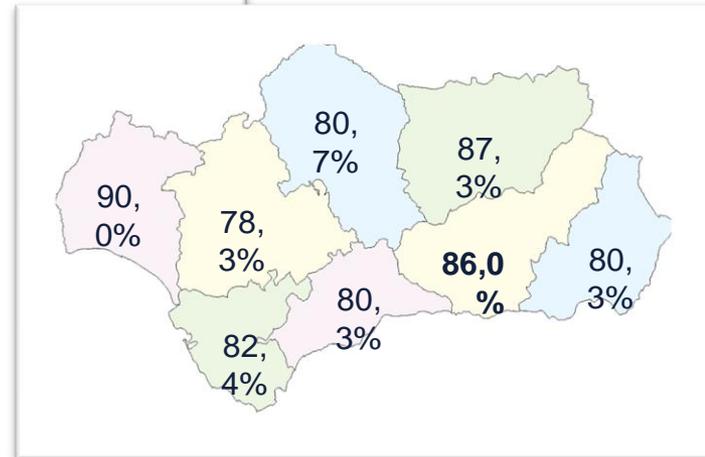
**“Desarrollo económico y social
de los países”**



Porcentaje de empresas familiares. 2013

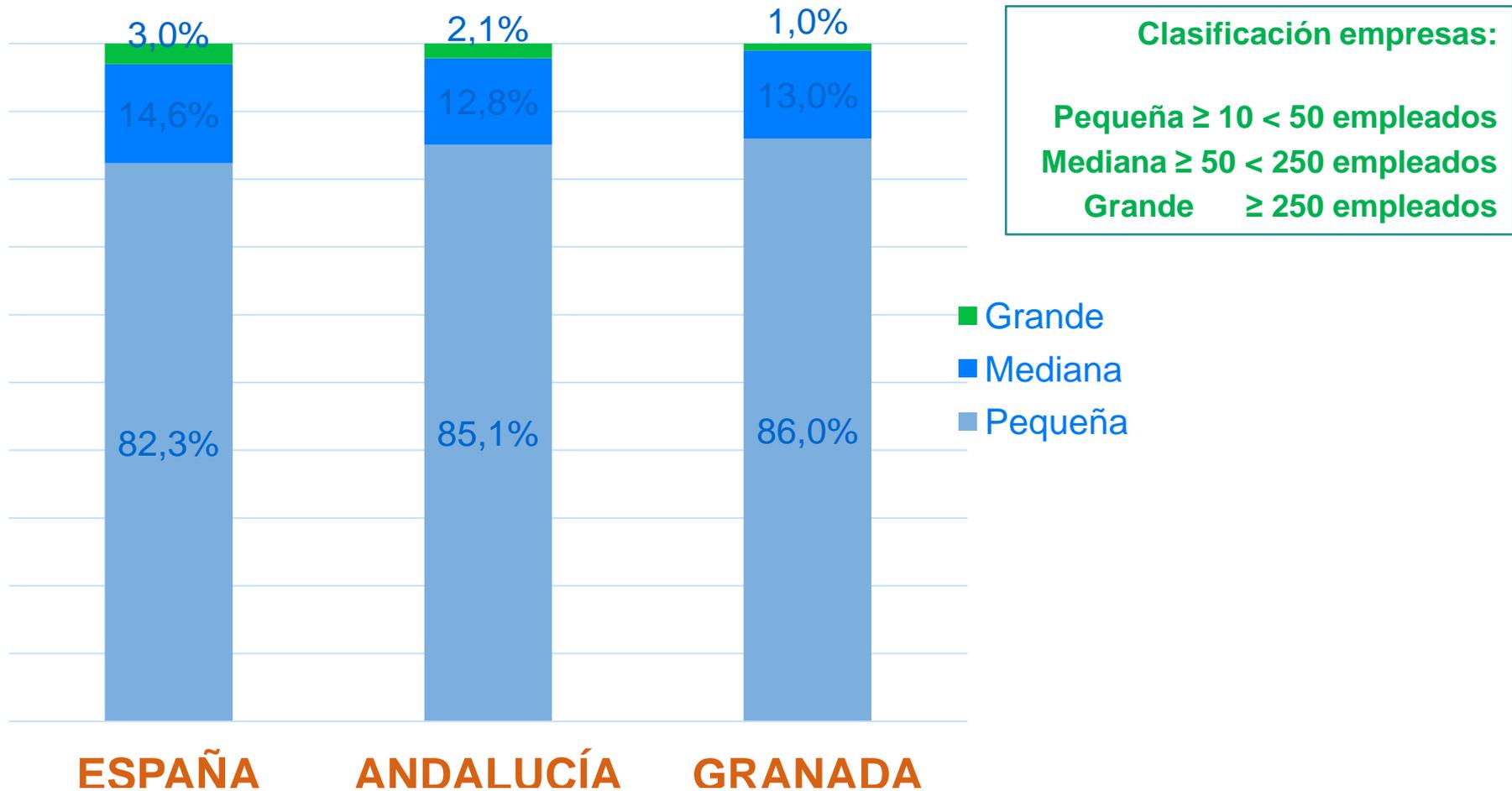


España
74,9%





Porcentaje de empresas según tamaño. 2013





¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR? MALOS ENTENDIDOS

Empresa Familiar = PYME
= Ineficiente

E. **Familiar** *versus* Multinacional



E. Familiar *versus* E. Cotizadas

E. Familiar *versus* E. Profesional y moderna



¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

Control de la propiedad en manos de los miembros de una familia



Control familiar

INDITEX

Gertler S.L.
50,01%

- A. Ortega
- 100 %

Partler 2006 S.L.
9,284

- A. Ortega
- 100 %

Herencia Rosalía Mera
6,9%

Otros
33,806 %



Stradivarius

ZARA HOME

lefties

Massimo Dutti

PULL&BEAR

ZARA

Bershka

UTERQÜE

OYSHO



¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

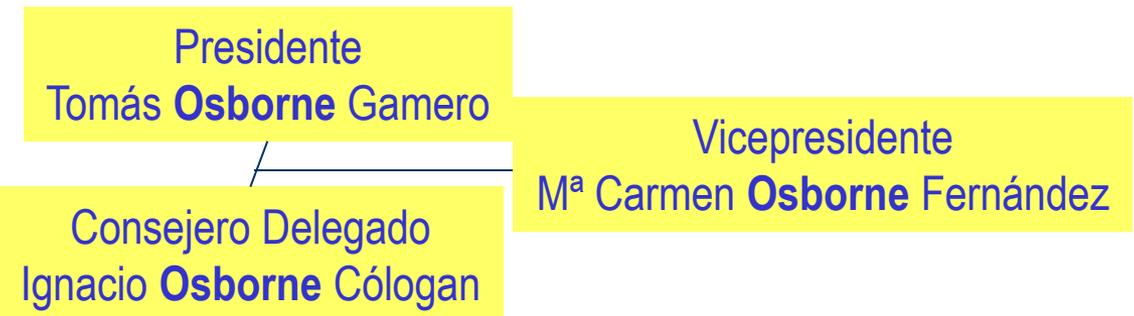
Control de la propiedad en manos de los miembros de una familia

Las directrices estratégicas a largo plazo son establecidas por los miembros de la familia propietaria



Implicación familiar

Consejo de Administración de OSBORNE





¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

Control de la propiedad en manos de los miembros de una familia

*Las directrices estratégicas a largo plazo son establecidas
por los miembros de la familia propietaria*

Deseo de continuidad



Deseo de continuidad



Emilio Botín (III)



Ana P. Botín



Empresas Familiares

EMPRESA FAMILIAR

1. Codorníu
2. Joma Sport
3. Delaviuda
4. El Corte Inglés
5. Banco de Santander



ZARA



EMPRESA FAMILIAR

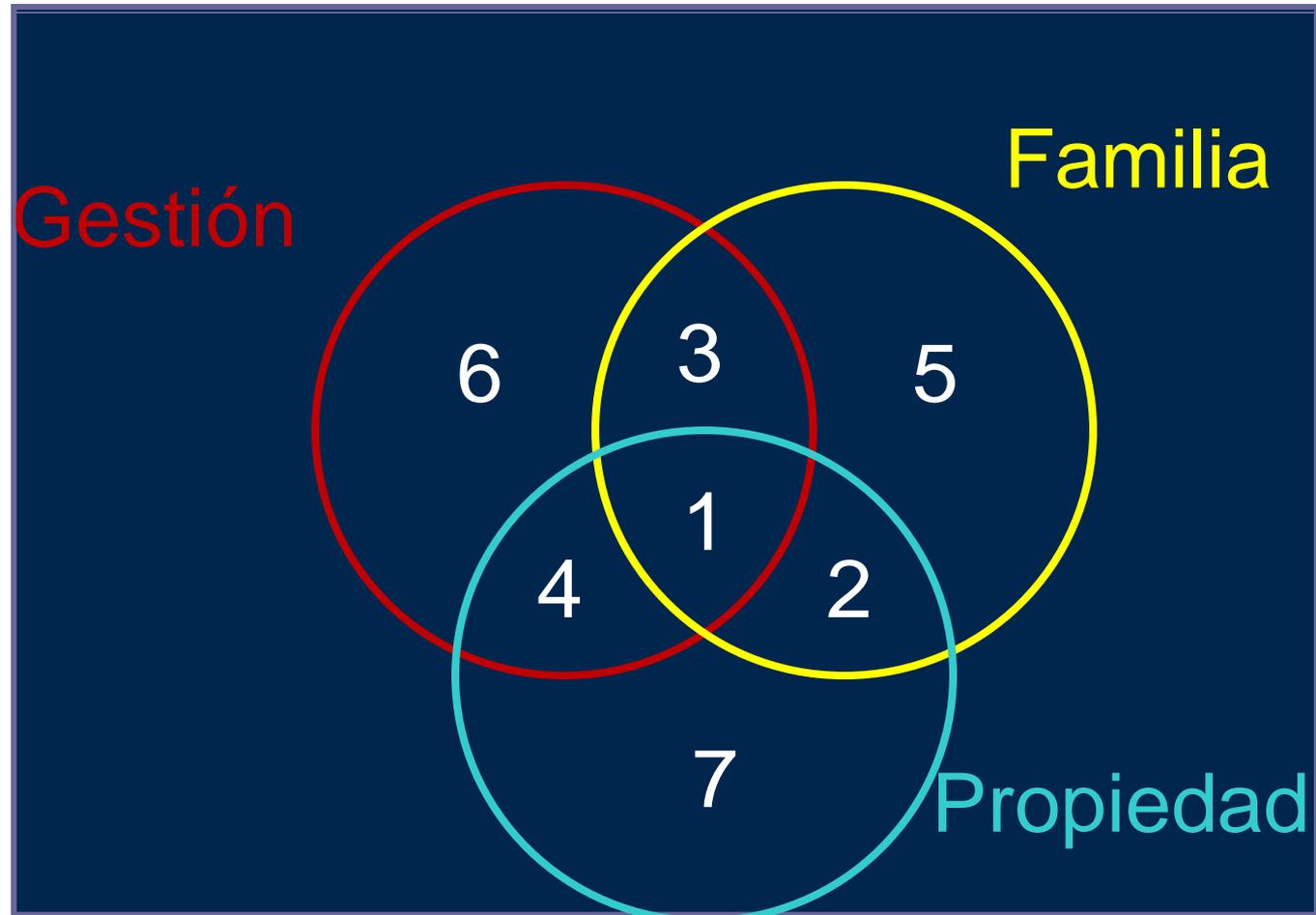
1. Galletas Gullón
2. Eulén
3. Llongueras





EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

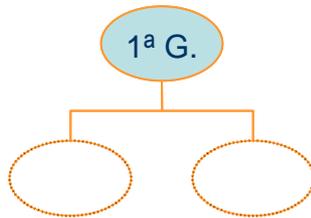
Tagiuri & Davis, 1982





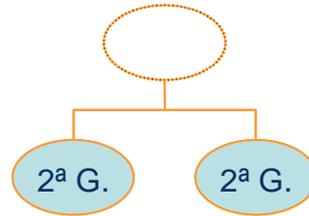
TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

1ª generación
Fundador



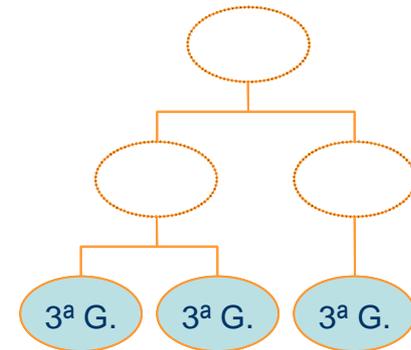
65% en primera generación

2ª generación
Hermanos



25% en segunda generación

3ª generación
Primos



9% en tercera generación

1% en cuarta generación o más

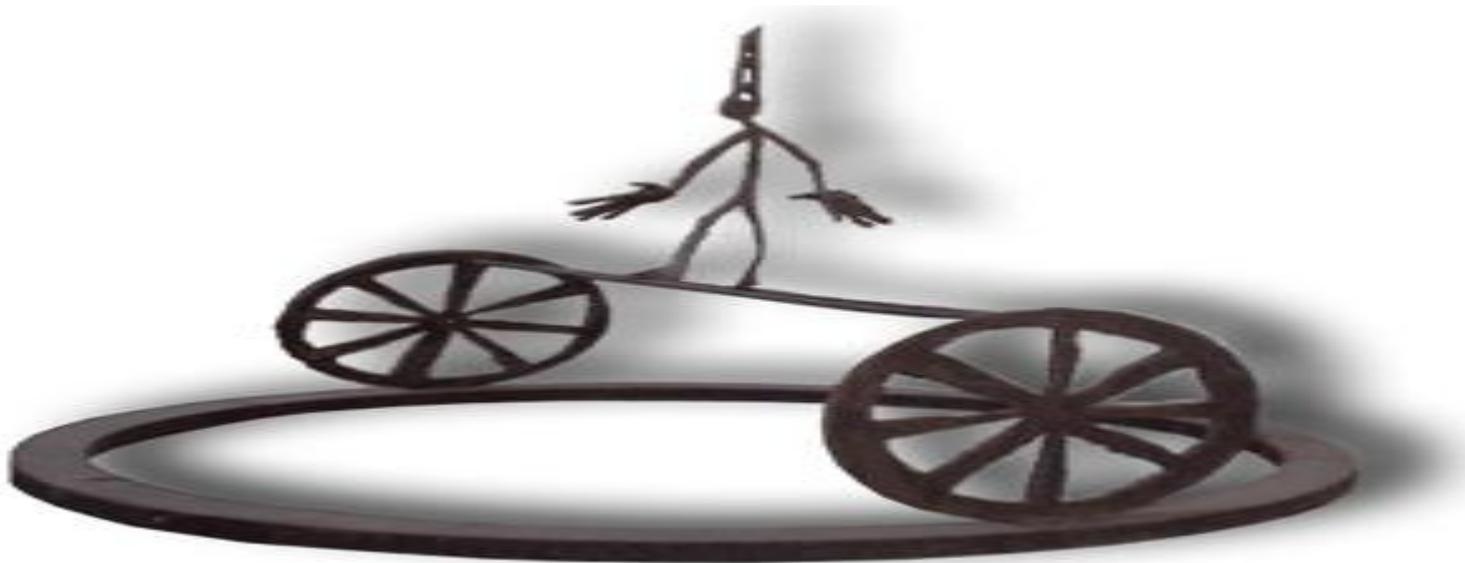


Condiciones para considerar una empresa como familiar

- **Propiedad accionarial:** La mayoría de las acciones con derecho a voto 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).
- **Gobierno:** Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- Sin embargo, es preciso añadir a estas variables cuantificables un argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable reside en tener a **la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa**, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia

LA EMPRESA FAMILIAR PRESENTA **SINGULARIDADES** QUE HAY QUE ATENDER PLANIFICANDO CON COHERENCIA, CON TIEMPO Y MEJOR CUANDO EL NEGOCIO VA BIEN; PERO DETRÁS TAMBIEN HAY UNA EMPRESA. POR TANTO, LA EMPRESA FAMILIAR TIENE UN

DOBLE RETO: DE NEGOCIO Y DE FAMILIA

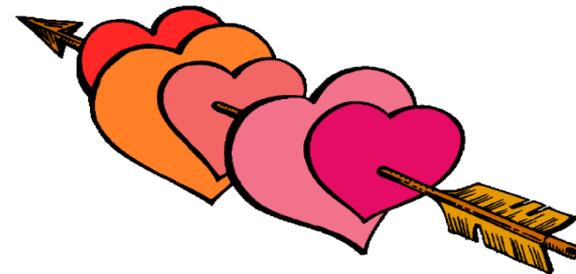




EMPRESA = DINERO



FAMILIA = AMOR:



LA COMBINACION NO SIEMPRE ES FÁCIL



¿CÓMO INFLUYE LA FAMILIA EN LA EMPRESA?

La implicación de familiares en la

- Propiedad
- Dirección
- Gobernanza



Afecta

- Intensidad y tipo de los problemas de agencia (- propiedad/dirección pero + altruismo y entre propietarios activos y pasivos)
- Condiciona la forma en que los directivos toman decisiones y asignan recursos (visión y lógica decisora)
- Presencia **objetivos socioemocionales**



Lo que acaba suponiendo:

- Orientación al L/P
- Aversión al riesgo
- Decisiones sobre recursos, especialmente humanos y financieros
- Capacidades específicas: familiness, capital social y relacional



¿Cuál es el organigrama?

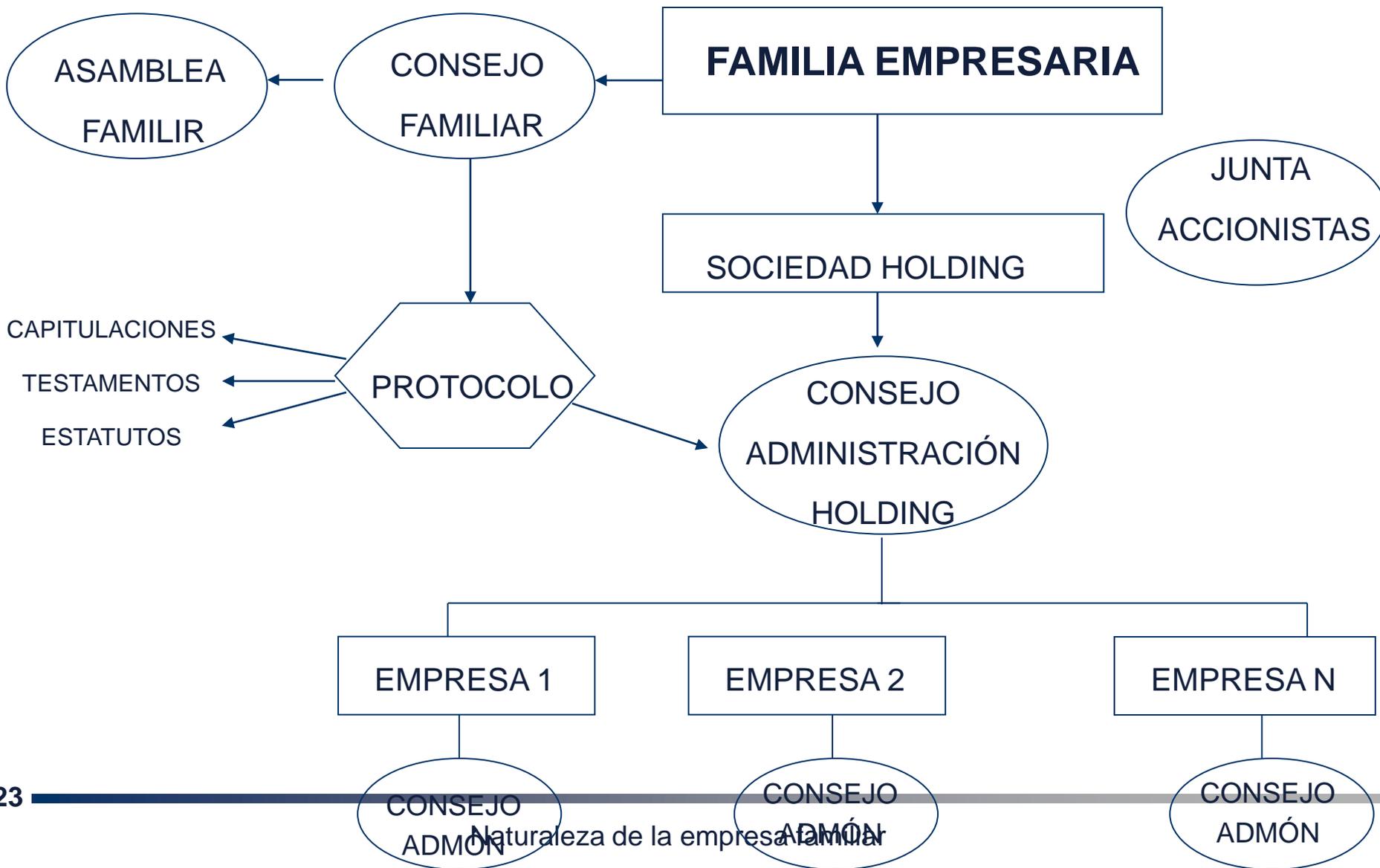
EMPRESA

1. Dirección gerencial/profesional.
2. Consejo de Administración (control, fijación de estrategias)
3. Propiedad ajena en la gestión ordinaria.
4. Dispersión del accionariado.

EMPRESA FAMILIAR

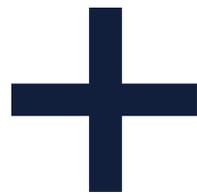
1. Dirección realizada por un miembro de la familia-
alguien de confianza
2. Fuerte presencia (control) en el consejo de
administración (fijación de estrategias, asesoramiento,
acompañamiento)
3. Propiedad involucrada en la gestión ordinaria.
4. Concentración accionarial

Gobierno de la empresa y la familia





EMPRESA FAMILIAR



Control (de la propiedad) en manos de los miembros de una familia

Las **directrices estratégicas a largo plazo** son establecidas por los **miembros de la familia**

El deseo de que el **control de la empresa** siga siendo ejercido por las **sucesivas generaciones**



Aquella en que una familia desea mantener su control



NO COMPRENDER LAS DIFERENCIAS ENTRE **CONTROL (PROPIEDAD)**, GOBIERNO Y GESTION

- a. Estas funciones difieren en su contenido**
- b. Requieren diferentes habilidades profesionales**

La propiedad:

- ❖ **Es cuestión de apellido**
- ❖ **Viene dada**
- ❖ **Es cuestión de la familia**

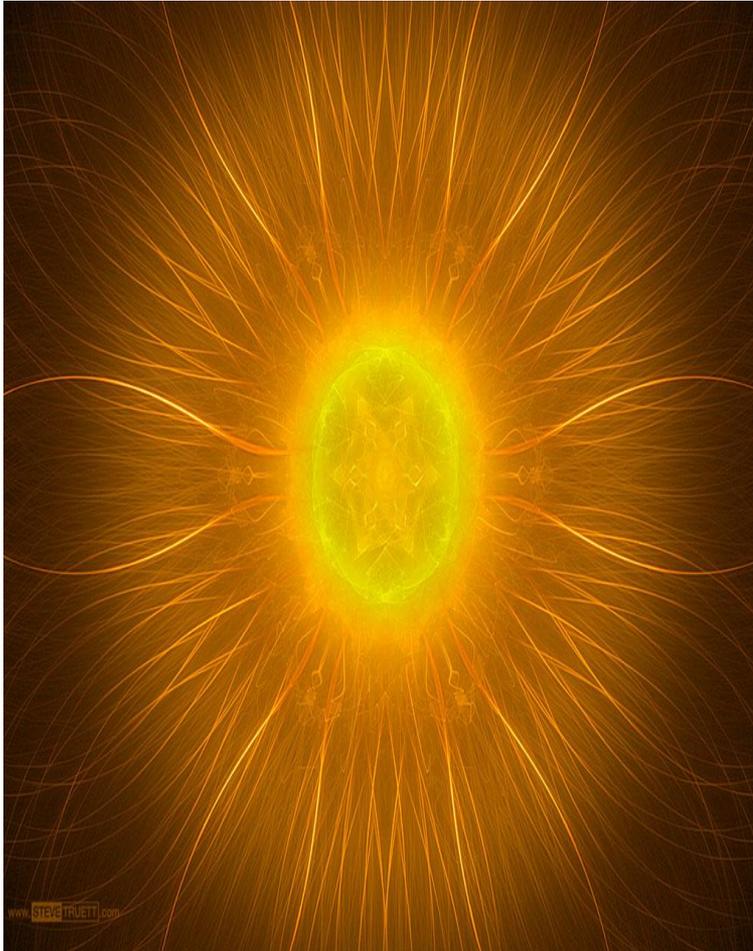
La dirección:

- ❖ **Es cuestión de talento**
- ❖ **Hay que ganarla**
- ❖ **Es cuestión de formación**

- **¿Y el control?**

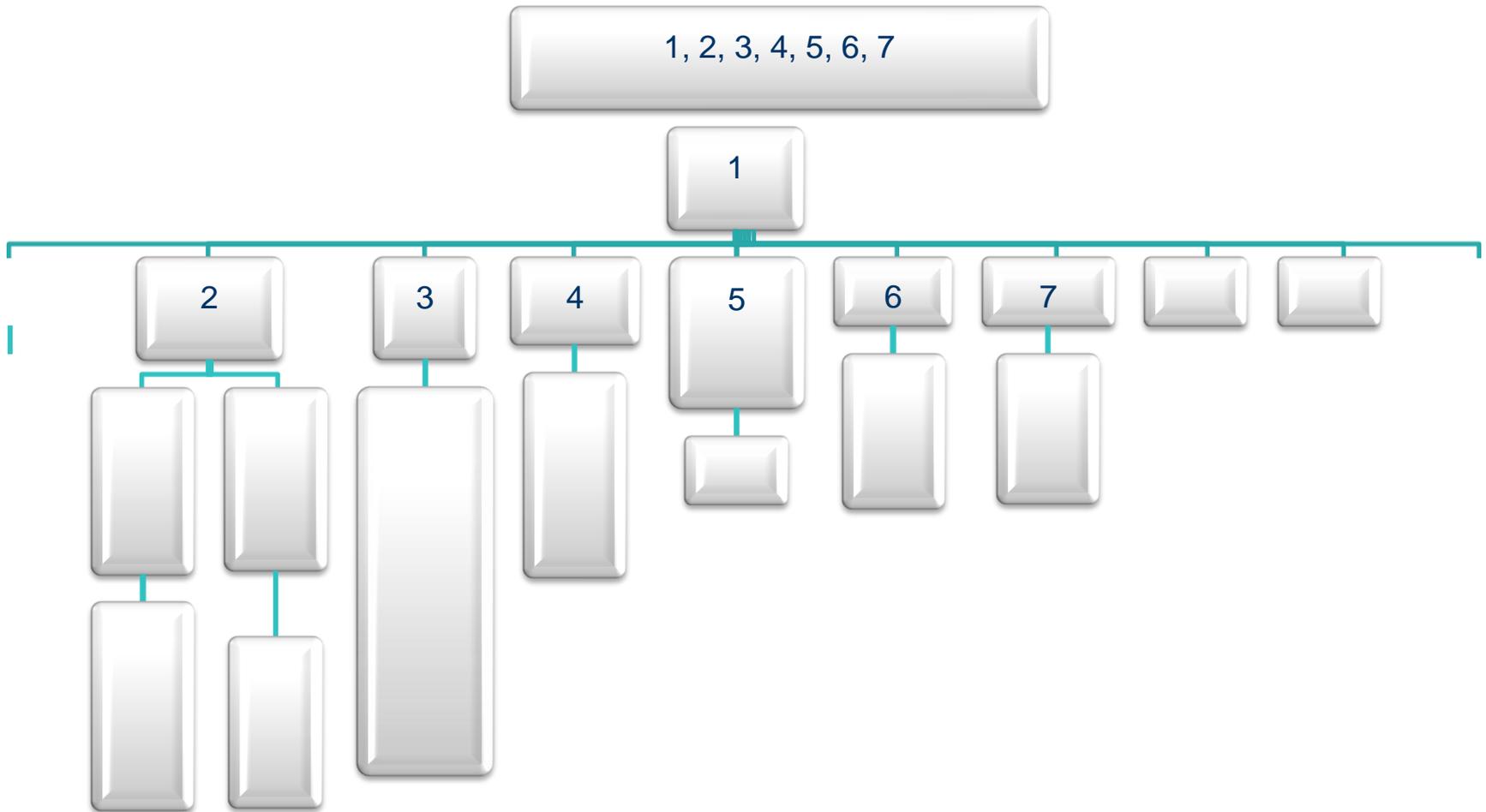


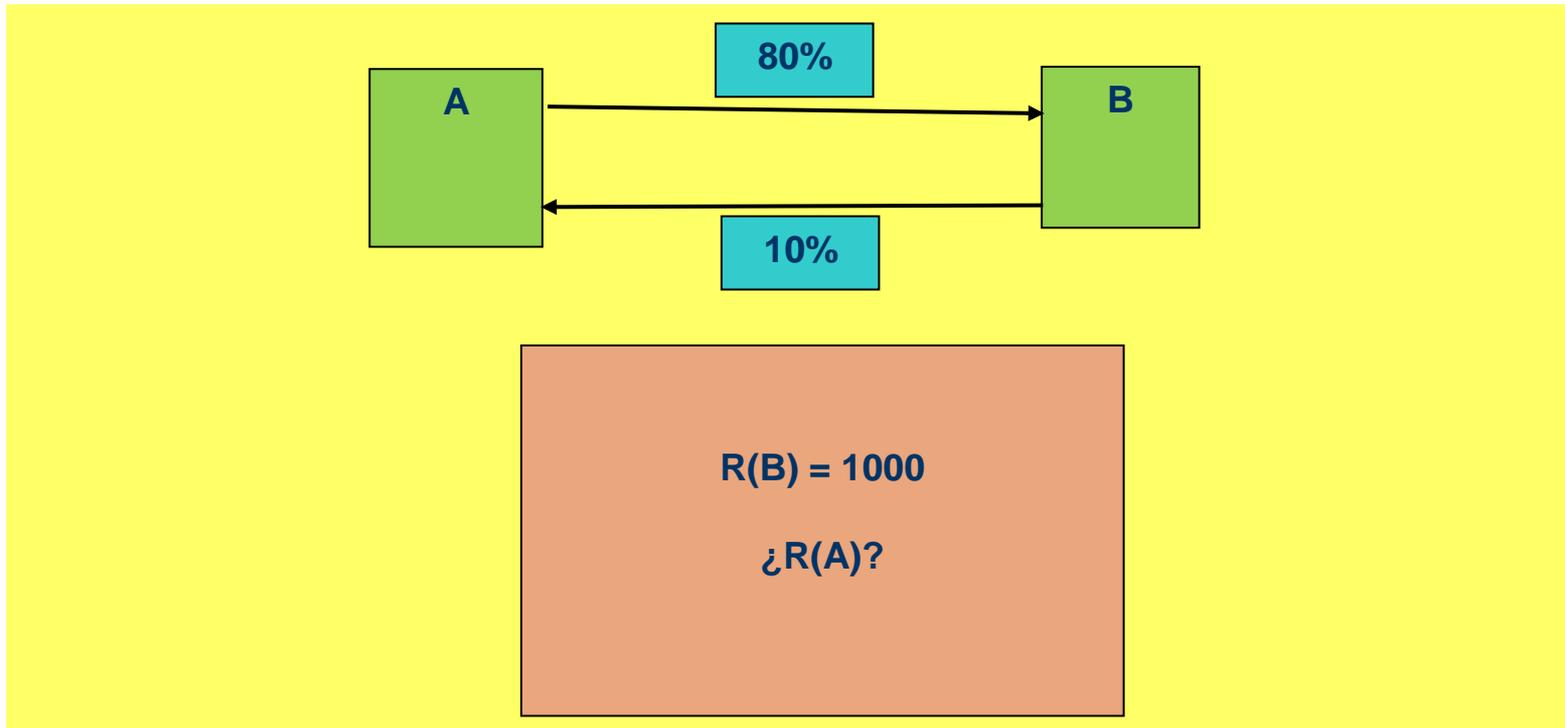
Organización y gobierno corporativo: modelo A

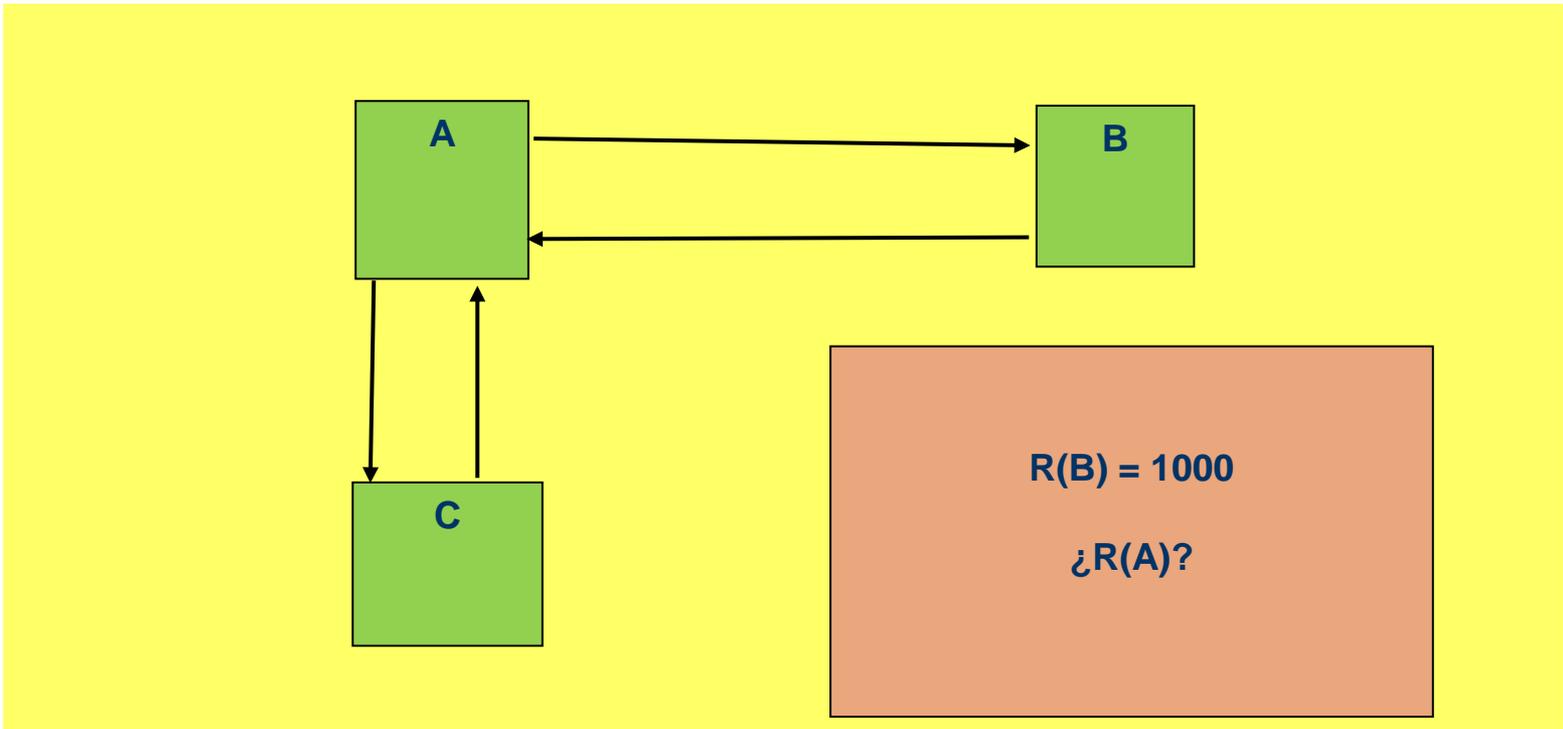


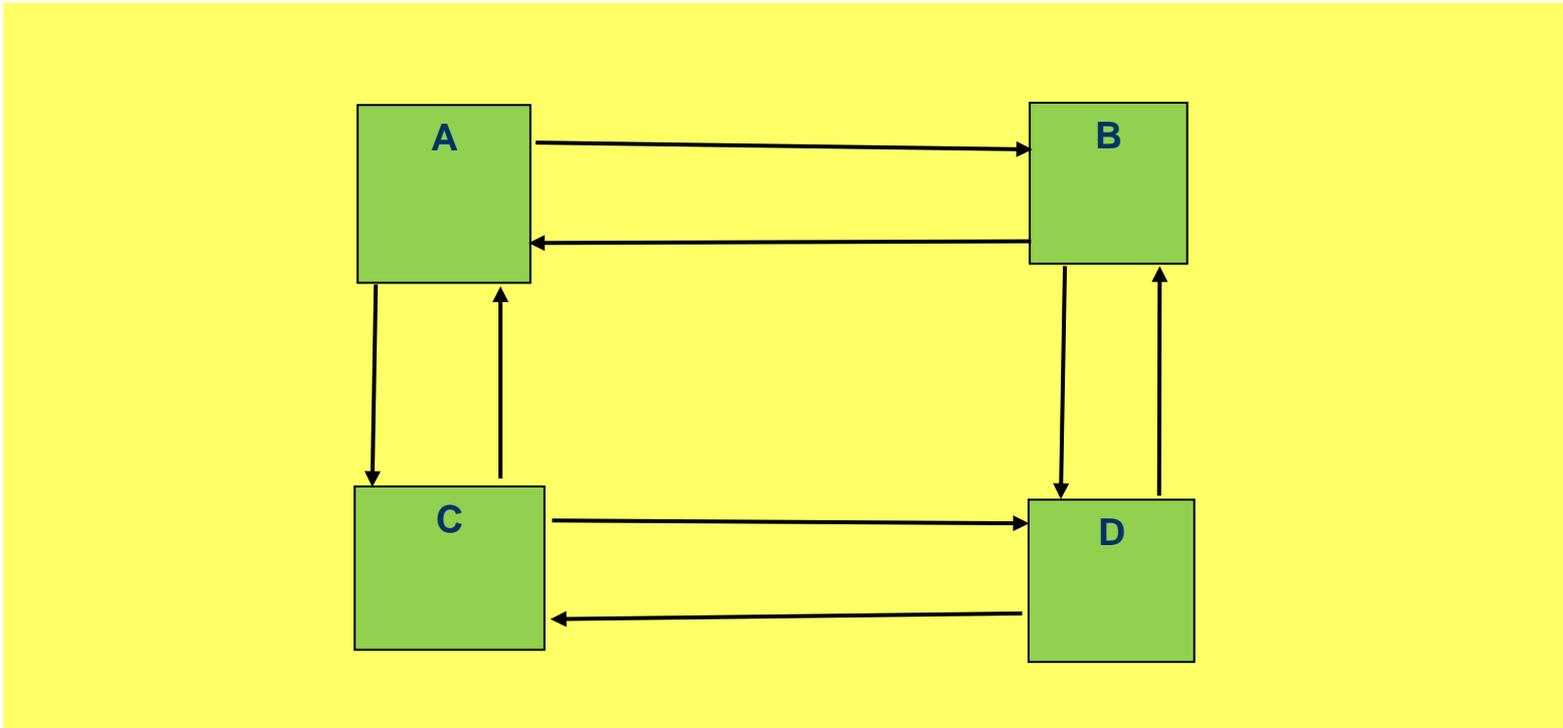


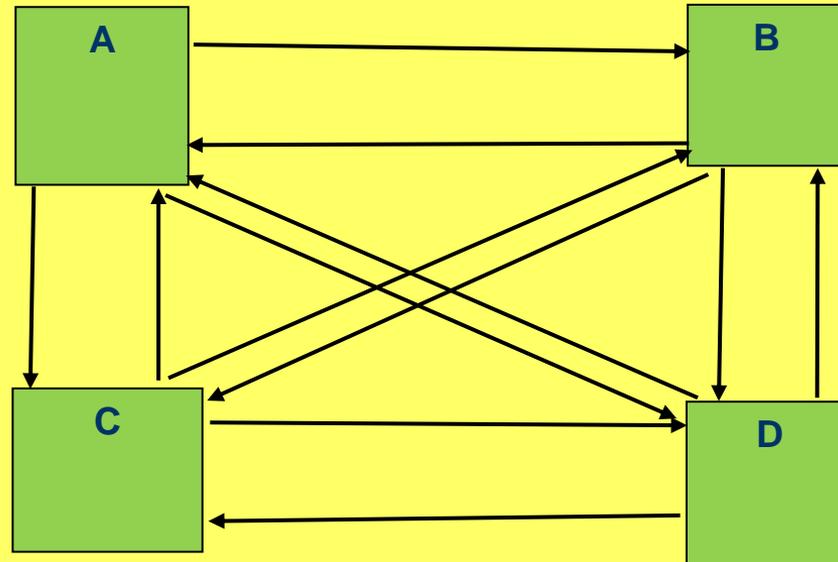
Organización y gobierno corporativo: modelo B



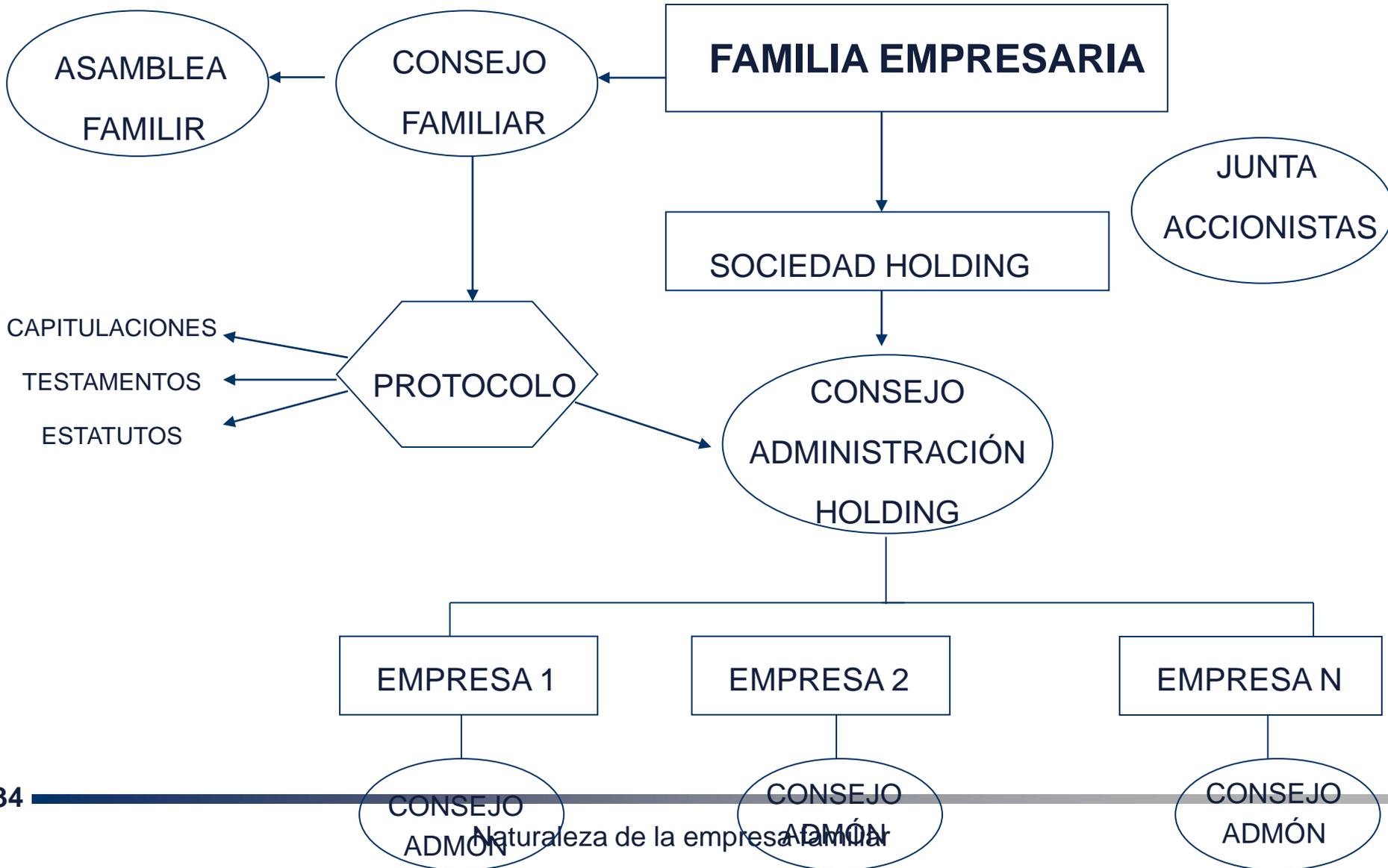








Gobierno de la empresa y la familia





ESCASO NÚMERO CON CONSEJO DE FAMILIA

- Sólo un 30% de las empresas familiares de Andalucía dispone de un Consejo de Familia, siendo esta institución más frecuente a medida que aumenta el número de generaciones familiares al frente de la empresa.
- Se observa una mayor presencia del Consejo de Familia en las empresas en las que trabajan conjuntamente miembros de dos generaciones familiares, frente a aquellas en las que trabaja una única generación familiar.



LAS EMPRESAS FAMILIARES SON MÁS LONGEVAS

- La antigüedad media de las empresas familiares de la muestra es superior a la de las empresas no familiares (31,7 frente a 26,3 años).
- Las empresas más longevas de Andalucía son familiares (6 empresas familiares fundadas antes del siglo XX por ninguna no familiar).



Mecanismos internos:

- ◆ Estructura de la propiedad
- ◆ Estructura del capital (endeudamiento)
- ◆ Los consejos de administración
- ◆ Sistemas de remuneración

Mecanismos externos:

- ◆ Los sistemas legales, políticos y de regulación
- ◆ Los mercados de control corporativo
- ◆ Los mercados de factores y productos
- ◆ La transparencia en la información



- La deuda tiene, como uno de sus efectos principales sobre el control de las empresas, el de **reducir los fondos de libre disposición en manos de los directivos**, pues una parte (a veces muy importante) de esos fondos debe destinarse a pagar el capital y los intereses de la deuda.
- En consecuencia, el poder de los directivos se reduce, pues el equipo directivo deberá acudir al mercado y explicar sus planes de gestión para recibir más fondos. Los inversores, como es lógico, evaluarán los proyectos de la empresa y su gestión y **sólo aportarán fondos a aquellos que consideren con valor actual neto positivo**.



ALTO GRADO DE CONTROL DE LA FAMILIA

- La empresa familiar andaluza presenta un alto grado de control sobre la propiedad de su empresa, ya que en el 84% de los casos, la familia es titular del 100% del capital social. De éstas, el 51,9% está en primera generación, el 23,7% está en segunda generación, en tercera el 7% y en cuarta o más el 1,4%.
- En cada una de las etapas generacionales, más del 80% de las familias empresarias encuestadas poseen el 100% del capital.



ALTO GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD

- La propiedad está distribuida entre no más de cuatro miembros de la familia empresaria en el 82,7% de los casos, siendo un 55,9% las empresas familiares cuyo capital está controlado por dos o menos miembros de la familia empresaria.
- El 84% de los accionistas o partícipes familiares son también empleados de su empresa.
- Un 18,5% de las empresas familiares de la muestra tiene algún accionista o partícipe no familiar en la composición de su estructura de propiedad.

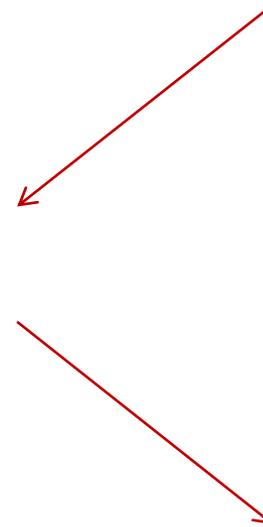
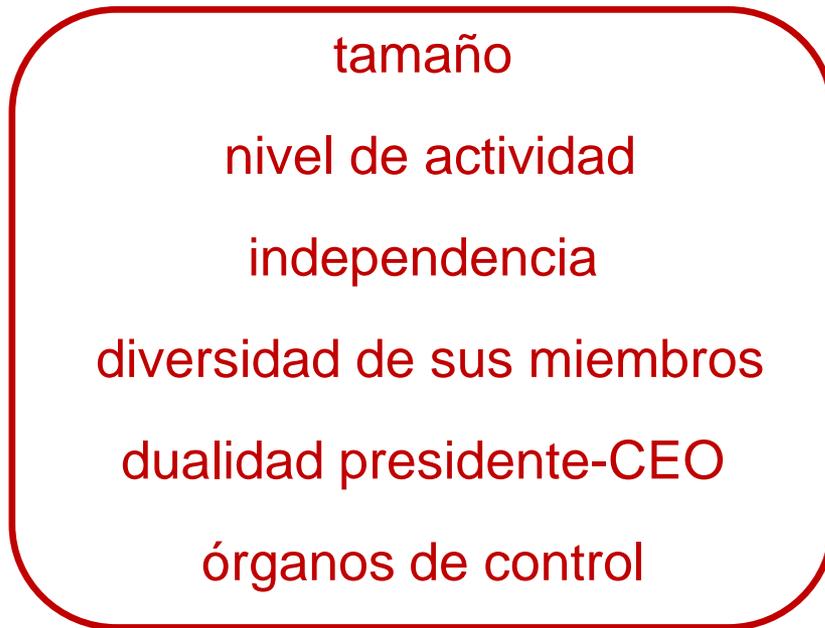


COINCIDENCIA ENTRE DIRECCIÓN Y PROPIEDAD

- En la empresa familiar andaluza existe un alto control de la propiedad y de la dirección, en un 63,4% de las empresas coinciden directivos y propietarios en las mismas personas.



Características del Consejo de Administración



Nivel de relevancia y comparabilidad de la información divulgada por la empresa



ESCASA IMPORTANCIA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

- Un 7,7% de las empresas andaluzas se rige a través de un consejo de administración, que es una figura más empleada por las empresas no familiares (10,7%), en comparación con las empresas familiares (7,0%).
- El número medio de consejeros es 5,1 en el total de empresas, que se reduce a 4,8 para las empresas familiares y crece hasta 6,0 en las empresas no familiares.



ADMINISTRADORES MANCOMUNADOS O SOLIDARIOS

- Los administradores mancomunados o solidarios suponen la segunda forma de gobierno más utilizada, con un 26,2% del total, con algo menos de incidencia en las empresas familiares (25,5%) en relación con las no familiares (29,1%).
- Un 75,5% de los administradores mancomunados o solidarios es miembro de la familia propietaria de la empresa, sea ésta empresa familiar o no familiar.
- Existe un mayor nivel de formación en los administradores de las empresas no familiares, al igual que en el caso de los administradores únicos.



PREPONDERANCIA DE ADMINISTRADORES ÚNICOS

- Un 66,1% de las empresas andaluzas está gobernada a través de un administrador único, siendo esta figura más utilizada por las empresas familiares (67,5%) que por las empresas no familiares (60,2%).
- Los administradores únicos que son mujeres están más presentes en las empresas no familiares (19,3% de administradoras) en relación con las empresas familiares (13,7%).
- Los administradores únicos de empresas familiares son, en su inmensa mayoría, miembros de la familia propietaria (90,6% de las empresas).



- La compensación ejecutiva es un tema de gran interés actual, dado que la debilidad en los sistemas de gobierno corporativo ha inducido al **pago de excesivas recompensas** a los gestores a pesar del pobre desempeño de la empresa.
- Los incentivos ligados a la remuneración incluyen, entre otros, bonos o revisiones salariales en función al **desempeño, participación accionarial** u opciones sobre acciones, o bien participación en los **planes de pensiones**.
- Cabe destacar que la puesta en práctica de los sistemas de incentivos puede presentar **problemas de aversión al riesgo** por parte de los directivos para mantener su paquete de compensaciones.



AMPLIA PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA EN LA TOMA DE DECISIONES

- Existe una amplia participación de la familia en la toma de decisiones, ya que un 58,2% son miembros de la familia empresaria que la controla.
- En las empresas de menor dimensión, se observa una mayor intervención por parte de la familia, con una importante presencia de empresas que tienen centralizada la toma de decisiones en una o dos personas, que coinciden con la figura del propietario.
- A medida que crece la empresa y aunque exista participación de la familia, la toma de decisiones se comparte con directivos externos, si bien el 63,4% de las empresas familiares de la muestra declaran que todos sus directivos pertenecen a la familia empresaria.



PEQUEÑOS EQUIPOS DIRECTIVOS

- El tamaño medio del equipo directivo de la empresa familiar andaluza es de 3 directivos, que toman decisiones sobre todas las áreas de la empresa, que a su vez suelen estar agrupadas en tres grandes áreas, principalmente, Administración, Compras y Producción.
- Las empresas andaluzas presentan una media de 3,4 departamentos en su estructura, siendo este dato 3,5 en las familiares, y 3,1 en las no familiares.



POCA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

- Casi el 50% de los directivos de empresas familiares andaluzas carece de formación universitaria, y entre éstos un 37% sólo dispone de estudios primarios.
- El nivel de estudios de los directivos es mayor en las empresas no familiares en relación con las familiares.



ESCASA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN EL GOBIERNO EMPRESARIAL

- La participación de la mujer en la gestión y el gobierno de la empresa familiar andaluza es de un 23,4%.
- De las mujeres que desempeñan estas funciones, el 64,1% pertenecen a la familia que controla la empresa, mientras que en el caso de los hombres, la proporción de directivos que son además miembros de la familia propietaria es el 56,2%.
- En este aspecto, la principal diferencia entre empresas familiares y no familiares es que la mujer desaparece de los puestos de responsabilidad en las grandes empresas no familiares, mientras que en las familiares supone un 17%.



ÁMBITO DE NEGOCIO LOCAL

- El ámbito de negocios de las empresas andaluzas es mayoritariamente provincial o local (48%), siendo el 42% de empresas de ámbito nacional o regional, y sólo un 10% de ámbito geográfico internacional, sin diferencias destacadas entre empresas familiares y no familiares.
- Se observa una mayor propensión exportadora en las empresas familiares (19,8%) que en las no familiares (15,5%), aunque con una intensidad exportadora ligeramente inferior.



DESEO DE CONTINUIDAD FAMILIAR

- Una gran mayoría de las empresas familiares andaluzas (83%) muestra su deseo por la continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar, que además se ve reforzado a medida que se suceden los relevos generacionales.
- Se observa una mayor coincidencia del deseo de continuidad con la preparación de miembros de la siguiente generación familiar que se están formando para su incorporación a la empresa en las empresas familiares que están en primera (42,3%) o en segunda (47,1%) generación.



ESCASO RELEVO GENERACIONAL

- En cuanto al relevo generacional, el 22,8% de las empresas familiares ha trasladado a la siguiente generación tanto la gestión como la propiedad.
- Un 21% ha realizado relevo generacional en la gestión, pero todavía no en la propiedad.
- En el 63% de las empresas familiares andaluzas la propiedad se encuentra en manos de sus fundadores.
- En el 11,3% de los negocios familiares andaluces trabajan conjuntamente miembros de la primera y segunda generación.



INDEFINICIÓN EN LA SUCESIÓN

- Un 75,8% de las empresas familiares andaluzas no tiene decidido quién será el sucesor.
- El 94,4% de los negocios familiares espera que la figura del sucesor recaiga en un miembro de la familia.
- Sólo en un 34,3% de los casos se va a designar una mujer como sucesora.



EL RELEVO GENERACIONAL

¿Cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio?

Generación:
63% en primera
27% en segunda
8% en tercera

Causas de la mortalidad: Fundamentalmente,
MALA O NULA PLANIFICACION DE LA SUCESION



EL RELEVO GENERACIONAL

**68% no
tienen planes
sobre
sucesión**

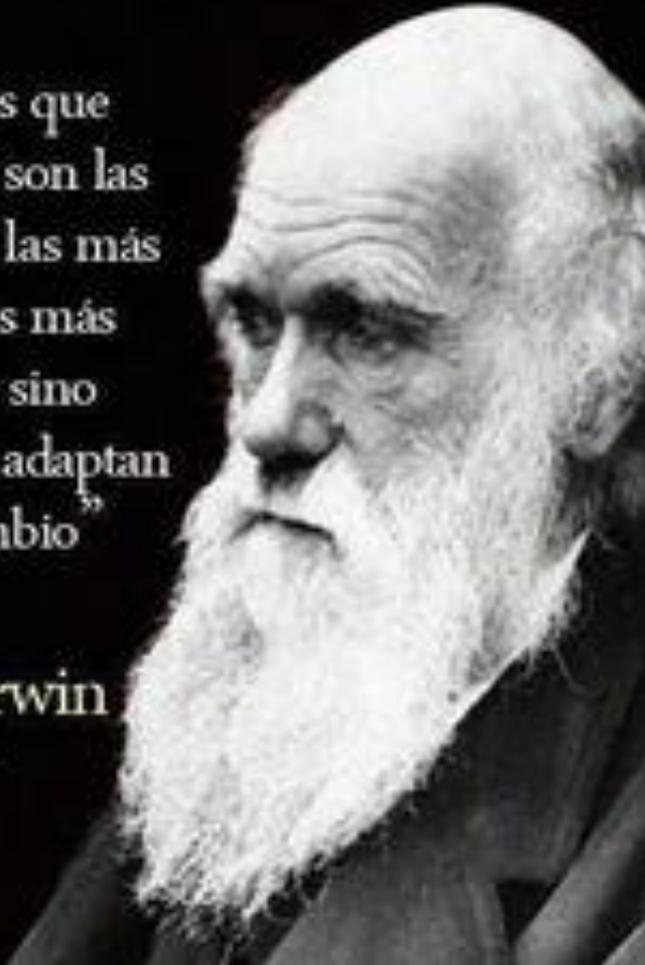
**8%-9% ha
formalizado por
escrito el Protocolo
Familiar**



**Casi el 80% de las que no
disponen de Protocolo Familiar
no tienen intención de
realizarlo**

“Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”

Charles Darwin
@tuchodeletras



Muchas gracias

lazaro@ugr.es