

LA EMPRESA FAMILIAR Y SU RELEVO GENERACIONAL

**Colegio Notarial de Cataluña
20 de octubre de 2009**

Antonio PONT Y AMENÓS
Josep TÀPIES LLORET
Ángel SERRANO DE NICOLÁS
Francisco VICENT CHULIÁ
Fernando CASADO JUAN
Concha CARBALLO CASADO

Ángel SERRANO DE NICOLÁS
(Coordinador)

COLEGIO NOTARIAL DE CATALUÑA

Marcial Pons

MADRID | BARCELONA | BUENOS AIRES

2011

Índice

	Pág.
PRÓLOGO , por Joan Carles OLLÉ I FAVARÓ.....	13
PRELIMINAR , por Antonio PONT Y AMENÓS	17
ROMPIENDO MITOS ACERCA DE LA FRAGILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES , por Josep TÀPIES LLORET y María FERNÁNDEZ MOYA.....	19
I. INTRODUCCIÓN.....	19
II. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA POR LA CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DE IESE BUSINESS SCHOOL	23
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1. Tamaño de las empresas familiares.....	25
A) Presencia de la empresa familiar entre las grandes empresas españolas.....	26
B) Empresas familiares y no familiares: comparación de tamaños.....	26
C) Liderazgo sectorial.....	27
2. Edad de las empresas familiares.....	29
A) Edad de las empresas de la muestra: comparación empresas familiares y empresas no familiares.....	29
B) Edad de las empresas familiares de la muestra por generaciones.....	30
IV. REFLEXIONES ACERCA DE LA EDAD Y EL TAMAÑO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	30
1. Empresa familiar no es sinónimo de pyme.....	30
2. Sostenibilidad del proyecto empresarial	34
V. PAPEL DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	36
1. La visión	37
2. La misión.....	38
3. Los valores.....	38
4. La historia	39

	Pág.
5. Responsabilidad institucional.....	40
6. Dimensión social.....	40
VI. ENSEÑANZAS OBTENIDAS.....	40
1. Ciclos vitales en la empresa familiar	41
2. La transmisión de los valores de la familia empresaria	45
3. Renovarse o morir. La transmisión del impulso emprendedor.....	46
4. Relación entre familia empresaria y empresa familiar: la necesidad de unas normas claras	48
5. Los accionistas de la empresa familiar: algunas normas básicas	50
6. Reflexiones finales.....	52
NUEVOS POSIBLES CAUCES PARA LA TRANSMISIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL DERECHO SUCESORIO CATALÁN , por Ángel SERRANO DE NICOLÁS	55
I. PRELIMINAR	56
II. PREVISIONES LEGALES QUE FACILITAN LA ADQUISICIÓN AL HEREDERO DE LA EMPRESA O NEGOCIO FAMILIAR.....	62
1. Los pactos prematrimoniales: Su posible unidad instrumental con los pactos sucesorios y la previsión de cláusulas de adjudicación preferente a un cónyuge.....	64
2. Una cuasi-excepción a la regla de la unanimidad en la partición: El heredero de la empresa familiar como administrador de la herencia	67
3. La voluntad de los herederos frente a la última voluntad del causante, aunque sólo sea para prescindir del contador-partidor o de su voluntad particional	69
4. Pactos y previsiones (renuncia a la legítima, imputación y cautela <i>socini</i>) que disminuyen el obstáculo que la legítima pueda suponer en la libertad dispositiva.....	71
A) Renuncia (en pacto o donación) a la legítima futura o sólo a su suplemento.....	71
B) Imputación a la legítima de donaciones entre vivos, su relación con las reglas de la colación	73
C) Erosión de la legítima: Los distintos momentos temporales de valoración de los bienes donados y de los que se imputan para pago de la legítima, junto al nuevo plazo para el cómputo de las donaciones	74
D) Determinación de los legitimarios (sólo los descendientes y los progenitores, pero no los abuelos) y posibilidad de sucesión transgeneracional	75
E) Reconocimiento expreso de la cautela <i>socini</i>	75
5. Derechos y funciones sucesorias del cónyuge viudo y posibilidades de conmutación de su derecho, según sea herencia testada o intestada	75

	Pág.
III. LOS PACTOS PARASOCIALES EN RELACIÓN CON EL PROTOCOLO FAMILIAR Y LOS PACTOS SUCESORIOS	78
1. Los pactos parasociales en relación con el fenómeno sucesorio	80
A) Límites materiales y formales	81
B) Ámbito de actuación	83
C) Trascendencia en el ámbito de la eficacia frente a la sociedad	88
2. La (necesaria) admisión de los pactos sucesorios	88
A) Su finalidad de la transmisión (de presente o de futuro) al heredero de la empresa o negocio familiar	89
B) Su finalidad de evitar que los legitimarios obstaculicen la sucesión	91
C) Su finalidad de proceder a la «sucesión anticipada» y pago anticipado de la legítima a los demás herederos	92
3. Breve reseña de la relación entre protocolo familiar y ordenación de la sucesión	94
IV. DISTINTAS MODALIDADES DE DONACIÓN QUE PUEDEN FACILITAR LA LLAMADA «SUCESIÓN ANTICIPADA» DEL FUTURO CAUSANTE.....	97
1. Donaciones <i>inter vivos</i> con reserva del usufructo y la facultad de disposición a favor del donante o incluso de su cónyuge: Atribución del voto al usufructuario	98
2. Donaciones condicionadas a la supervivencia del donatario y continuador de la empresa o negocio familiar y las donaciones <i>mortis causa</i>	100
3. Donaciones con cláusula de reversión.....	102
4. Donaciones complementarias o alternativas al testamento por razón de su eficacia directa o indirecta, con efectos <i>post mortem</i> o <i>trans mortem</i>	103
V. ALGUNAS CUESTIONES BÁSICAS SOBRE LA INCARDINACIÓN DEL <i>TRUST</i> ANGLOSAJÓN EN LA TRANSMISIÓN SUCESORIA.....	105
A) La posibilidad de conseguir fines equivalentes al <i>trust</i> con figuras propias de nuestros Derechos civiles.....	106
B) La imposibilidad de un acto de destinación y la responsabilidad patrimonial ilimitada del art. 1.911 CC.....	107
C) La determinación del momento en que se considera relevante la transmisión (al constituirlo o al heredar)	107
D) La relevancia del <i>trust</i> en relación con las legítimas.....	108
E) Su irrelevancia como título sucesorio dado que no es una forma de vocación hereditaria	109
VI. PROTECCIÓN DE LOS HEREDEROS O LEGATARIOS MINORITARIOS DE LA DICTADURA DEL MAYORITARIO Y A ÉSTE DE AQUÉLLOS.....	110

	Pág.
1. Las cláusulas de arrastre (<i>drag-along rights</i>)	110
2. Las cláusulas de acompañamiento o adhesión (<i>tag-along rights</i>)	111
VII. LA <i>FAMILY BUY-OUT</i> (FBO) COMO VARIANTE SUCESORIA DE LA OPERACIÓN SOCIETARIA DE <i>LEVERAGED BUY-OUT</i> (LBO)	111
VIII. SOCIEDAD <i>HOLDING</i> DE FAMILIA COMO FÓRMULA PARA LA TRANSMISIÓN DE LAS SOCIEDADES FAMILIARES	113
IX. CONCLUSIONES	115
PROTOCOLO FAMILIAR, ORGANIZACIÓN JURÍDICA Y RELEVO GENERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR , por Francisco VICENT CHULIÁ	117
I. CONCEPTO DE PROTOCOLO FAMILIAR	117
II. LA FORMA JURÍDICA DE LA SOCIEDAD FAMILIAR	118
III. EL GRUPO DE SOCIEDADES FAMILIAR	121
IV. EL DEBER DE CONSOLIDACIÓN DE LA HOLDING FAMILIAR	122
V. EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO MEDIO DE AUTORREGULACIÓN	128
VI. LOS EFECTOS JURÍDICOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR	129
VII. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA COMO OBJETIVO DEL PROTOCOLO FAMILIAR	132
VIII. MECANISMOS SOCIETARIOS PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA	133
1. Cláusulas del protocolo familiar sobre la sucesión en la propiedad de las participaciones sociales	133
2. Cláusulas de liquidez	135
3. Regulación del usufructo sobre participaciones sociales entre usufructuario y nudo propietario	136
IX. LA SUCESIÓN EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	140
Nota bibliográfica	141
LOS PROTOCOLOS FAMILIARES Y SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR , por Fernando CASADO JUAN	145
LA FISCALIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE FUTURO , por Concha CARBALLO CASADO	151
I. NO HAY UNA DEFINICIÓN DE EF EN NUESTRO SISTEMA TRIBUTARIO	152
1. Donación de un negocio empresarial o profesional	159
2. Donación de participaciones en entidades	160
3. Donación de participaciones en entidades a personas con vínculos laborales o profesionales	162
4. Donación de dinero para constituir o adquirir una empresa individual o un negocio profesional o para adquirir participaciones en entidades	163

	<u>Pág.</u>
A) Reducción por adquisición de bienes y derechos afectos a una actividad económica	165
B) Reducción por la adquisición de participaciones en entidades	166
C) Reducción por la adquisición de participaciones en entidades por parte de personas con vínculos laborales o profesionales	167
II. MODALIDADES DE LA EF	168
III. NO HAY UNA FISCALIDAD ESPECÍFICA PARA LA EF	169
IV. EXENCIONES Y BONIFICACIONES.....	174
V. RÉGIMEN DE LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA	176
1. Obligaciones de documentación.....	179
2. Obligaciones de información en la declaración por el Impuesto sobre Sociedades	180
VI. LA DIFERENTE TRIBUTACIÓN DE LAS CA EN LOS IMPUESTOS EN LOS QUE TIENEN FACULTAD NORMATIVA Y LA HAN EJERCIDO, LLEVAN A LA DESLOCALIZACIÓN DE EF Y PATRIMONIOS.....	181

Prólogo

Joan Carles OLLÉ I FAVARÓ
Decano del Colegio Notarial de Catalunya

El notariado siempre ha tenido una fuerte vinculación con la empresa y los empresarios, mucho más todavía con la empresa familiar y, de manera especial, en las ciudades pequeñas y medianas, pero también en las grandes, como Barcelona, donde el notario ha sido y es un consejero, un hombre de confianza del empresario, más allá incluso del adecuado asesoramiento que éste pueda obtener de los bufetes de abogados. Por tanto, tenemos un conocimiento muy directo y próximo de la empresa, de sus inquietudes y de sus necesidades. A veces, los notarios que ya llevamos más años de ejercicio profesional hemos conocido diversas generaciones de la familia propietaria, y hemos asistido a la evolución desde sus inicios, originariamente como empresa individual del fundador, pasando por su crecimiento y consolidación a nivel interno, tanto español como catalán, hasta convertirse en un holding de empresas con proyección internacional en muchos casos. Pero siempre se mantiene el núcleo central de la familia, propietaria al cien por cien, o bien con una mayoría amplia de capital, que apuesta por seguir creciendo y generando riqueza, que fija las líneas estratégicas fundamentales y que sigue controlando directa o indirectamente la gestión.

En el fondo hay algo más que una estructura organizativa y empresarial, con todo lo relevante que pueda ser: subyace en muchos casos un proyecto vital compartido, el sueño de un grupo familiar que se realiza a través de sucesivas generaciones. Los objetivos económicos y materiales en el caso de la empresa familiar no hay duda que son importantes, pero creo que al final lo que garantiza la continuidad y el éxito es un componente que los trasciende, de ilusión, de dejar huella, que es lo que en definitiva marca el plus que significa la empresa familiar.

Las empresas familiares en España, y en todas las economías, son sin duda el elemento fundamental de la actividad económica y de la creación de empleo. Nada menos que el 80 por 100 de las empresas de todo el mundo son familiares, y su peso en el PIB y en el índice de empleo en España y en el conjunto de Europa sobrepasa el 60 por 100. Son datos muy ilustrativos. Catalunya en este sentido es un ejemplo prototípico de la fuerza e importan-

cia de la empresa familiar. Indudablemente el punto fuerte de la economía catalana es precisamente la empresa familiar, sea pequeña, mediana o grande, pero siempre lejos de los grandes grupos empresariales que caracterizan otros tejidos productivos del entorno occidental. Es un tipo de empresa que en muchos casos ya ha hecho su transformación de calidad y que está fuertemente internacionalizada.

Desde mi punto de vista, dos son los grandes retos que debe afrontar la empresa familiar en la actualidad: garantizar la continuidad generacional de la familia en la titularidad de la compañía, que debe contar con una dirección cada vez más profesionalizada, e incrementar la dimensión e internacionalización de la empresa, previa su transformación en clave de reducción de costes, modernización y apuesta decidida por la investigación y la calidad. La transmisión intergeneracional de la empresa en el seno de una misma familia exige leyes y soluciones jurídicas que faciliten este relevo, necesariamente gradual, lo que constituye un proceso complejo que exige buenas dosis de fineza y ponderación jurídica. Aquí, desde luego, los juristas, abogados, notarios, también los economistas, tenemos un decisivo papel a jugar en el campo del asesoramiento y planificación, tanto del gobierno como de la sucesión de empresa.

Para cubrir esa necesidad, hace ya bastantes años que se han ido abriendo paso los protocolos familiares, de los que se hablará ampliamente en esta sesión, documento multidisciplinar que contiene pactos de distinta naturaleza, mercantil, familiar, sucesoria, entre diversos miembros de la familia titular de la empresa. Un avance cierto, importante, en cuanto a la publicidad, transparencia y por tanto eficacia frente a terceros de los protocolos, fue el Real Decreto 171/2007, por el que se autorizó la publicidad voluntaria de los mismos. Sin embargo, no debe esconderse que la gran laguna de los protocolos familiares en Derecho español como instrumento que pretende garantizar la sucesión ordenada de la empresa familiar es la prohibición general existente en el Código Civil de establecer pactos sucesorios, y consecuentemente el carácter esencialmente revocable de las disposiciones testamentarias, lo que es un serio obstáculo para el grupo familiar que quiere pactar ordenadamente la sucesión de la compañía. El problema es en muchas ocasiones que las cláusulas que contiene el protocolo familiar relativas al compromiso de los firmantes de otorgar un determinado testamento carecen de fuerza vinculante y dependen en última instancia de la voluntad de las partes de cumplir con tales pactos.

En este ámbito, un avance importantísimo en Catalunya ha sido la aprobación del libro IV del Código Civil catalán, relativo a sucesiones, pues contiene una muy novedosa regulación de los pactos sucesorios, que los aleja de la regulación tradicional del Derecho civil catalán, demasiado rígida, que los vinculaba exclusivamente a los capítulos y a la celebración del matrimonio, a través de la institución del heredamiento. Aquí lo que ha sido decisivo es que, aun manteniéndose el carácter familiar de los pactos sucesorios, se amplía considerablemente el ámbito de personas que pueden otorgarlos, permitiéndose también su otorgamiento en escritura pública. Todo ello es de suponer que comportará una mayor frecuencia y extensión de los pactos

sucesorios en el futuro y los debería convertir en un instrumento muy eficaz en Catalunya para pactar la sucesión de la empresa familiar.

Por lo que se refiere al segundo gran reto al que me he referido, creo que es indiscutible que para competir en una economía totalmente globalizada es necesario redimensionar el tamaño de las empresas. Tampoco es cierto que las empresas catalanas sean tan pequeñas: hay bastantes que superan los mil millones de euros, que ya es un tamaño respetable. No obstante, no les queda otro camino que seguir creciendo, sobre todo porque para ser competitivo cada vez se va a necesitar invertir en más recursos I&D, y a las empresas pequeñas esta inversión les resulta mucho más difícil por razones estructurales.

Y en otro orden de cosas, es imprescindible la internalización de nuestras empresas, y éste es un proceso en el que las pymes catalanas, familiares y no familiares, han sido pioneras. Son las llamadas «multinacionales de bolsillo», de las que, según datos oficiales, aquí en Cataluña hay más de cuatrocientas. Para que nos hagamos una idea: prácticamente la mitad de las exportaciones españolas provienen de empresas catalanas. Ello comporta algunos problemas, como la deslocalización, que ha implicado el traslado de parte o de todo el proceso productivo para poder ser competitivas, pero entiendo que se debe seguir avanzando en esta dirección, pues estos fenómenos no tienen marcha atrás si queremos que nuestra economía siga ocupando una posición puntera en el contexto internacional. Por cierto, que la fuerza exportadora de las empresas catalanas y españolas en su conjunto, en un contexto de progresiva recuperación del mercado europeo e internacional, es uno de los factores que debería permitir y parece que está permitiendo salir a las empresas antes de la crisis.

La empresa familiar, para cumplir con la importantísima función económica y social que ocupa en la generación de riqueza y creación de empleo, necesita unas adecuadas políticas laborales y fiscales. En este sentido se tiene que destacar la gran importancia que ha tenido para facilitar la transmisión de la empresa familiar, la exención del impuesto sobre el patrimonio y la bonificación del 95 por 100 del impuesto de sucesiones y donaciones, que el gobierno central introdujo hace ya bastantes años y que las Comunidades Autónomas han desarrollado y optimizado de forma diversa.

En general, hoy hace falta trascender este marco con medidas imaginativas y valientes en el contexto de recesión en que estamos instalados. El propio Instituto de Empresa Familiar, a principios de este año, presentó un plan de choque al gobierno español para apoyar la empresa familiar y, en definitiva, estimular la economía española. Algunas de estas medidas han sido ya implementadas, pero resulta obvio que hacen falta otras en la misma dirección y que hay que ir más allá porque el problema no se ha solucionado y la locomotora que en definitiva es la empresa familiar no acaba de carburar y realmente no se está consiguiendo crear este empleo.

Finalmente, por supuesto que los notarios no somos especialistas en economía, pero estamos en el centro de la actividad económica, tratamos todos los días con empresarios y nuestros despachos son un excelente observato-

rio de la coyuntura económica, de sus carencias y necesidades. Precisamente por el conocimiento de primera mano que tenemos del mundo de la empresa, es preciso afirmar con toda rotundidad que este modelo económico catalán y en buena medida también español que tiene su columna vertebral en la empresa familiar, puede estar en cierta medida en peligro por un problema grave y que de momento no ha sido resuelto y que no es otro que la falta de liquidez financiera de las empresas. No querría dramatizar, pero, según la percepción que tenemos los notarios, si esta fundamental cuestión no se resuelve pronto, una buena parte de nuestro tejido empresarial lamentablemente podría acabar desapareciendo.

Preliminar

Antonio PONT Y AMENÓS
Presidente de la Fundación Gresol
y Académico de la Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras

Hay que destacar el que, desde siempre, ha habido una gran relación entre el estamento notarial y las empresas familiares.

Tanto en el aspecto de cumplimiento de los requisitos legales que toda sociedad comporta, como sobre todo en la especial idiosincrasia de las empresas familiares que al ser formadas y haberse desarrollado por componentes unidos por lazos familiares, han tenido una especial vinculación con los notarios.

El notario ha dado fe de los principales eventos y transacciones empresariales, pero sobre todo ha significado el ser una fuente de asesoramiento y ayuda para las personas componentes del colectivo de una empresa familiar.

Ello ha llevado a cabo el desarrollo de una importante problemática de aspectos, problemas y eventuales soluciones, que la experiencia ha demostrado que era del mayor interés una adecuada coordinación de las relaciones notario-empresa familiar.

En esta línea, la Jornada-Seminario que el Colegio de Notarios de Cataluña organizó el día 20 de octubre de 2009 incluyó ponencias tanto del estamento notarial, como el de expertos en la empresa familiar, y tuvo una gran asistencia y cooperación demostrada por el nivel de las intervenciones, así como en el contenido del coloquio que de una manera muy animada se desarrolló al final del acto.

Fueron abordados temas muy importantes de la problemática de la relación notario-empresa familiar que es del mayor interés recordar, y en este sentido la presente publicación es una muestra proactiva de este primer Seminario.

Mediante el diálogo se llega al conocimiento mutuo, y mediante la reflexión se aborda la temática de un entorno que cada vez más necesita una adecuada coordinación y claridad de los planteamientos, sobre todo ante la creciente proliferación de normas y actuaciones legislativas que requieren el establecer las mejores relaciones entre los componentes de las empresas familiares y los notarios.

Rompiendo mitos acerca de la fragilidad de las empresas familiares

Josep TÀPIES LLORET

Titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE

María FERNÁNDEZ MOYA

IESE Business School

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN.—II. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA POR LA CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DE IESE BUSINESS SCHOOL.—III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: 1. Tamaño de las empresas familiares: A) Presencia de la empresa familiar entre las grandes empresas españolas. B) Empresas familiares y no familiares: comparación de tamaños. C) Liderazgo sectorial. 2. Edad de las empresas familiares: A) Edad de las empresas de la muestra: comparación empresas familiares y empresas no familiares. B) Edad de las empresas familiares de la muestra por generaciones.—IV. REFLEXIONES ACERCA DE LA EDAD Y EL TAMAÑO DE LA EMPRESA FAMILIAR: 1. Empresa familiar no es sinónimo de pyme. 2. Sostenibilidad del proyecto empresarial.—V. PAPEL DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: 1. La visión. 2. La misión. 3. Los valores. 4. La historia. 5. Responsabilidad institucional. 6. Dimensión social.—VI. ENSEÑANZAS OBTENIDAS: 1. Ciclos vitales en la empresa familiar. 2. La transmisión de los valores de la familia empresaria. 3. Renovarse o morir. La transmisión del impulso emprendedor. 4. Relación entre familia empresaria y empresa familiar: la necesidad de unas normas claras. 5. Los accionistas de la empresa familiar: algunas normas básicas. 6. Reflexiones finales.

I. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional. En Estados Unidos el 80 por 100 de las empresas son familiares y generan el 50 por 100 del empleo (Instituto de Empresa Familiar). En Europa, según el último estudio de The Family Business Network realizado en el año 2008, la empresa familiar representa el 91 por 100 de las empresas de Finlandia, el 83 por 100 de las empresas de Francia, el 79 por 100 en Alemania, el 79 por 100 en Suecia, el 73 por 100 en Italia, el 65 por 100 en Reino Unido y el 61 por 100 en los Países Bajos. En España, según datos del Instituto de Empresa Familiar, el 85 por 100 de las empresas españolas es familiar, más de 2,9 millones y medio de empresas, y aportan el 75 por 100 del empleo privado.

Pese a la fuerte presencia de esta forma de propiedad en el tejido empresarial internacional, siempre ha existido cierta confusión con el término «empresa familiar». De hecho, esta tarea, encontrar una definición consensuada del vocablo empresa familiar, que se pueda adaptar a distintos países, culturas, tamaño y tipo de compañías, ha constituido uno de los debates más activos y que más espacio han ocupado en la *arena* académica internacional en las últimas décadas. No ha sido hasta fechas recientes cuando un organismo, el European Group of Owner Managed and Family Enterprises, más conocido por sus siglas en francés, GEEF, una asociación europea creada en 1997 por asociaciones de empresas familiares de varios países, ha propuesto una definición que parece contar con la aceptación general de los empresarios familiares y los profesionales que trabajan en este campo del saber.

¿Qué entendemos por empresa familiar? Según el GEEF, una firma, independientemente de su tamaño, es una empresa familiar si:

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.
2. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.
4. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que funda o adquiere la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25 por 100 del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

La reflexión en torno a las particularidades de las empresas familiares ha sido una de las materias de investigación que más ha crecido en los últimos tiempos. Hasta mediados del siglo xx, la eficacia del modelo de empresa familiar había sido tradicionalmente cuestionada. En la era del capitalismo global, el modelo de empresa familiar, especialmente para los economistas neoclásicos, era prácticamente un reducto del pasado, un modelo ineficaz con dificultades para crecer o incluso para sobrevivir. La estructura de empresa familiar era *per se* obstáculo para la competitividad. No fue hasta mediados de los años cincuenta, cuando esa mentalidad empezó, lentamente, a cambiar. El primer trabajo de investigación relevante sobre empresa familiar registrado es la presentación, en 1953 en la Universidad de Indiana, de la tesis doctoral de Grant H. CALDER titulada *Some management problems of the small family controlled manufacturing business* (*Algunos problemas en la gestión de pequeñas empresas manufactureras familiares*). Tras él, en los años cincuenta y sesenta, un grupo de académicos comenzó a desarrollar un marco teórico que trataba de analizar la empresa familiar y desmentir las limitaciones que se le habían achacado¹. Espe-

¹ P. SHARMA, F. HOY, J. H. ASTRACHAN y M. KOIRANEN, «The practice-driven evolution of family business education», *Journal of Business Research*, 60, 2007, pp. 1012-1021.

cialmente relevante, por la amplia difusión que tuvo, fue la publicación en 1964, del artículo de Robert DONNELLEY, titulado «The family business», en *Harvard Business Review*².

Un paso importante en la formación del marco teórico fue la aparición del modelo de los tres círculos, publicado por primera vez en la tesis doctoral de John DAVIS en la Universidad de Harvard en 1982³. El modelo explicaba que en la empresa familiar interrelacionan tres sistemas: la propiedad, la empresa y la familia. Para el correcto gobierno de la compañía es fundamental separar y clarificar bien cada uno de los tres espacios, tratando de gestionar los conflictos de interés entre ellos. En 1987 se publicó otro influyente libro sobre empresa familiar, escrito por John WARD, se titulaba *Keeping the family business healthy*⁴. Ese mismo año se creó en España la Cátedra de Empresa Familiar en IESE, pionera en este tipo de instituciones en Europa. La creación de la Cátedra marcó el siguiente paso en la visibilidad de la empresa familiar como tema específico de análisis: su introducción en las *curriculas* de las escuelas de negocio y la aparición de centros dentro de estas instituciones destinados expresamente al estudio de este tipo de compañías.

Cincuenta años después de la tesis de CALDER, la disciplina ha adquirido un alto grado de desarrollo y se aprecia un avance en las líneas de investigación⁵. Si los primeros estudios sobre empresa familiar se centraban en los especiales desafíos de este tipo de compañías, las investigaciones más recientes apuntan a que esos problemas específicos se pueden solucionar o al menos neutralizar en cierta medida y destacan, además, que la empresa familiar cuenta con potenciales ventajas competitivas. Entre esas ventajas potenciales están su vocación de continuidad que permite una visión de gestión a largo plazo, evitando los errores de la gestión cortoplacista; capacidad para desarrollar una fuerte cultura corporativa y ventajas en términos de altruismo y lealtad.

La imagen de la empresa familiar como una institución flexible, capaz de adaptarse a entornos distintos y perfectamente competitiva se ha transmitido desde los estudios académicos hasta el público general. En España, en ese cambio de imagen de la empresa familiar ha tenido un papel relevante el Instituto de Empresa Familiar (IEF). Creado en 1992, el IEF ha conseguido transmitir a la sociedad la importancia de las empresas familiares como fuente generadora de riqueza y empleo y su condición de entidades comprometidas con su entorno. Un estudio elaborado por el IEF y Edelman en el año 2007 concluía que la percepción pública de este

² R. DONNELLY, «The Family Business», *Harvard Business Review* (julio-agosto 1964) reimpresso en *Family Business Review*, 1 (4), 1988, pp. 427-445.

³ La tesis de J. DAVIS, presentada en Harvard en 1982, se titulaba «The influence of life stage on father-son work relationship in family companies». El modelo de los tres círculos alcanzó una gran difusión tras su publicación en R. TAGIURI y J. A. DAVIS: «Bivalent attributes of the family firm», *Family Business Review*, 9, 1996, pp. 199-209.

⁴ J. WARD, *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass, San Francisco, C, 1987.

⁵ P. SHARMA, «An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future», *Family Business Review*, 17 (1), 2004, pp. 1-36.

tipo de empresas es muy positiva⁶. Se entrevistó a 153 líderes de opinión, incluyendo periodistas de diarios económicos, académicos y catedráticos, directores de comunicación y consultores. El 16,5 por 100 de los encuestados consideraba que la imagen de la empresa familiar en España es muy buena; el 46,1 por 100 que es bastante buena, el 34,9 por 100 que es buena, el 25 por 100 que es mala y ninguno de los entrevistados respondieron «muy mala». El 49 por 100 de los encuestados consideraba que la imagen de la empresa familiar es mejor que la de las no familiares.

A pesar de los esfuerzos realizados en las últimas décadas por ofrecer una imagen de la empresa familiar libre de prejuicios, y los avances obtenidos en este tema, en el imaginario colectivo hay dos tópicos que siguen sin erradicarse: la empresa familiar es necesariamente una compañía de pequeño tamaño y vulnerable a los desafíos. Para la gran parte de la población, la mención del término «empresa familiar» sigue evocando una empresa de pequeño tamaño y acuciada por distintos problemas, entre ellos el crecimiento, la rentabilidad y la sucesión, que limitan su horizonte temporal. En el año 2007, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE decidió poner en marcha un ambicioso proyecto de investigación para saber cuánto había de realidad en esas creencias o si simplemente estábamos ante uno de los muchos mitos que se dan como verdades en el mundo de la dirección de empresas (como en tantos otros campos). El proyecto de investigación contó con el patrocinio de la Fundación Jesús Serra.

El proyecto obligaba a realizar una amplia investigación que ofreciese, al menos para el caso español, datos concluyentes en cuanto a tamaño y edad de las empresas familiares:

- a) Respecto al tamaño, el proyecto debía aportar cifras sobre la presencia de la empresa familiar en la cabecera del tejido empresarial español. Sólo así se podría contrastar la idea de si las empresas familiares son capaces o no de desarrollar estrategias de alto crecimiento y alcanzar posiciones de liderazgo en algunos sectores de la economía española.
- b) La segunda parte del proyecto debía afrontar otro aspecto relevante: la durabilidad de las empresas familiares. Un tema recurrente en las investigaciones de empresa familiar en el que, sin embargo, hay pocos datos cuantitativos. El único estudio empírico que había ofrecido datos cuantitativos sobre longevidad de la empresa familiar es el conocido trabajo de John WARD realizado en 1987 con una muestra de 200 empresas del Estado de Illinois. La investigación concluía con unos datos poco esperanzadores: el 20 por 100 de las empresas analizadas superaban los sesenta años, y de ellas sólo un 13 por 100 seguían en manos de la familia propietaria⁷. La

⁶ INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR y EDELMAN, *La imagen de la empresa familiar en España*, 2006.

⁷ J. WARD, «The Special Role of strategic planning for family businesses», *Family Business Review*, 1 (2), 1988, pp. 105-117.

longevidad de una empresa familiar, entre aquellas 200 empresas analizadas, era un fenómeno realmente extraño. Pero, ¿qué sucede con las empresas no familiares? La investigación de WARD sólo ofrece datos para las empresas familiares, dejando una pregunta en el aire: ¿es la estructura de empresa familiar la responsable de la alta tasa de mortalidad o todas las empresas tienden a no perdurar en el tiempo? Para tratar de responder a esta pregunta, la segunda parte del proyecto de investigación de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE se centró en el análisis comparado de la edad de las empresas familiares y no familiares en el tejido empresarial español actual.

Sobre estos dos ejes, edad y tamaño de las empresas familiares en España, se diseñó un proyecto de investigación que se llevó a cabo durante más de dos años. Los resultados del estudio se recogen en el libro *Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven*, cuyas principales conclusiones se presentan, de forma resumida, en este capítulo, junto con algunas reflexiones generales sobre estos temas, de vital importancia en el estudio y en la práctica de las empresas familiares.

II. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA POR LA CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DE IESE BUSINESS SCHOOL

La primera fase del proyecto de investigación consistió en la elaboración de una base de datos propia, una muestra representativa que permitiese garantizar la fiabilidad y la relevancia de las conclusiones del estudio. La búsqueda de información comenzó en el año 2007, con datos incluidos en las cuentas anuales que las empresas habían depositado en el Registro Mercantil durante el año 2006 y que correspondían, por tanto, al ejercicio 2005.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2005 existían en España 3.064.129 empresas. Un 51,4 por 100 del total de las empresas registradas no tenían ningún asalariado. Respecto a las empresas con asalariados, que en 2005 ascendían a 1.489.963, el 57,1 por 100 de ellas tenían uno o dos trabajadores, y sólo el 5,6 por 100, es decir, 83.155 empresas, empleaban a 20 o más trabajadores.

El Instituto Nacional de Estadística segmenta las empresas por número de empleados y agrupa en un único intervalo a las empresas con más de veinte trabajadores. Este último segmento está constituido por 83.155 empresas, una cifra difícilmente abarcable en una investigación, por lo que se optó por estudiar un grupo dentro de él: la cabecera del tejido empresarial. Para definir esa cabecera del panorama empresarial español se tomó como referencia de tamaño el criterio utilizado de forma más habitual en este tipo de estudios: la cifra de facturación de las empresas.