



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

LA EMPRESA FAMILIAR: REALIDAD Y GESTIÓN.

**Alumno: María del Carmen Garrido
Gámez.**

Mayo, 2019.

RESUMEN

Esta investigación gira en torno a un elemento clave de la economía mundial: la empresa familiar, resultado del proceso de interacción familia-empresa en torno a la propiedad, que se alza como un auténtico referente de creación de riqueza y empleo.

En ellas, el objetivo de generación de beneficios se entremezcla con otros de mayor calado personal. Principalmente, con la creación y conservación en el tiempo de un legado colmado de valores familiares y personales, compartido por todos los miembros de la familia empresaria.

Muestras de la lucha de dos familias empresarias incansables en la provincia de Jaén, son las empresas: *La Rueda Casa Baja* y *Grúas Ruiz*, a las que muestro mi más sincero agradecimiento por su disponibilidad absoluta y por saber transmitir en sus palabras la pasión por el mundo de la empresa familiar.

ABSTRACT

This research concentrates on a key element for the global economy: the family business, which is established as a result of the interaction process among the family and the company regarding the property, which stands as a genuine reference for the creation of wealth and employment.

According to them, the generating benefits objective is intermingled with others having a greater personal depth. Predominantly, with the creation and conservation over the time of a legacy full of family and personal values, shared by all members of the family business.

The companies *La Rueda Casa Baja* and *Grúas Ruiz* are samples of the struggle of two of the tireless family businesses in the province of Jaén, to which I express my sincerest gratitude for their entire availability and for transmitting through their words the passion for the world of the family business.

ÍNDICE.

1. INTRODUCCIÓN.	4
2. LA EMPRESA FAMILIAR.	5
2.1. Concepto.	5
2.2. Resultado de dos peculiares realidades.	8
2.3. Empresa familiar en datos.	11
2.3.1. Nivel europeo.....	12
2.3.2. Nivel nacional.	13
2.3.3. Nivel autonómico.....	14
3. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS.	15
4. DINÁMICAS O RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.	17
4.1. Ruptura de la imagen negativa.	17
4.2. Supervivencia en tiempo de crisis.	22
4.2.1. La internacionalización.....	26
4.3. Mujer en la empresa familiar.	29
4.3.1. Sucesión a hijas. El techo de cristal de la regla de la primogenitura.	32
4.3.2. La maternidad.	35
4.4. Financiación alternativa: la empresa familiar a Bolsa.	37
5. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.	40
5.1. Especial mención al impuesto de sucesiones.	46
6. CONCLUSIONES.	50
7. BIBLIOGRAFÍA.....	53
8. ANEXOS.....	57

1. INTRODUCCIÓN.

La empresa familiar es resultado de la fusión, en el panorama económico- social, de familia y empresa, que se alza como fruto de la dedicación y constancia de la familia empresaria. El proyecto familiar no es resultado del alzar o la suerte, sino que se trata de un proyecto abanderado por una destacable trayectoria empresarial y profesional, unida a unos férreos valores familiares, que les permite superar el difícil reto que supone conjugar empresa y familia.

Mi breve experiencia en el mundo laboral ha sido en empresas familiares. Sin duda, durante este período, he comprobado que son excelentes lugares en los que desarrollar una actividad laboral. La familia empresaria consigue transmitir al trabajador el proyecto que los mueve, al que profesan una estima especial, creando un ambiente cordial de trabajo, incentivado por múltiples valores como la humildad y el respeto, compartidos por todos los miembros. Este entramado, hace de la empresa familiar un proyecto único.

Es por ello que, le elección de esta materia para desarrollar la presente investigación, me ha permitido profundizar en la empresa familiar y poner de relieve su fundamental contribución al funcionamiento de la economía española, así como hacer desaparecer la concepción habitual de empresa familiar como una mera forma de organización empresarial con ciertas deficiencias.

Estamos asistiendo a un proceso de creciente conciencia por parte de la clase política¹, así como por parte del mundo académico, impulsado por la creación de cátedras², caracterizadas por asentar la fundamental contribución de las empresas familiares en el panorama económico mundial y reforzar el papel de las familias empresarias en el territorio en el que están insertas. Más aún, la empresa familiar está despertando un fuerte interés a nivel europeo. Muestra de ello es la creación de un grupo de expertos por parte de la Comisión Europea, que incide en la ruptura de empresa familiar como concepto análogo a PYME, reconociendo un modelo de empresa familiar transnacional.

¹ Prueba de ello son algunas medidas como las ayudas destinadas a favorecer el éxito del proceso sucesorio de la empresa familiar. [En línea]: <<https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2018/05/30/ayudas-100000-euros-relevo-empresas/1317829.html>> y <https://www.eldiario.es/eldiarioex/economia/empresas-familiares-recibiran-favorecer-generacional_0_872113196.html> [Fecha de consulta: 10 de marzo de 2019].

² Como la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén creada en el año 2.001 con la clara premisa de desarrollar una fundamental investigación y docencia en torno a la empresa familiar. Para más información [En línea]: <<http://catedraempresafamiliar.es/>>.

En base a lo anterior, nuestro objetivo será dejar constancia de la importancia de la empresa familiar, de los mitos que giran en torno a ella, a los que debe hacer frente. Así como, destacar ciertos retos que se plantean en su andadura, para culminar el estudio con el proceso sucesorio, especialmente temido por los miembros de la familia por hacer tambalear uno de los pilares fundamentales de las familias empresarias: la continuidad del proyecto en manos de generaciones venideras.

No podemos dar comienzo sin antes advertir que la empresa familiar es un mundo realmente amplio. El estudio tan limitado que realizamos en esta investigación, es una proporción minúscula de la potencialidad de esta institución. Por ello, vamos a limitarnos a aquellos aspectos que considero de mayor interés, en atención a la situación económica y social actual.

2. LA EMPRESA FAMILIAR.

2.1. Concepto.

De imperiosa necesidad es delimitar qué debemos entender por empresa familiar. Esta entidad ha estado presente en el panorama económico desde prácticamente los inicios de la sociedad³, lo que contrasta con los estudios sobre la misma, caracterizados por ser relativamente recientes.

Quizás uno de los motivos de este estudio tardío esté relacionado con la dificultad que supone entender que dos realidades tan distintas, empresa y familia, puedan tener como resultado una entidad tan insigne como es la empresa familiar. De hecho, una parcela de la comunidad científica ha llegado a manifestar que la propiedad de la empresa en manos de la familia no dura mucho tiempo, y que la empresa adquiere mayor relevancia cuando las familias dejan de ser propietarias del capital⁴.

Sin embargo, el panorama actual es prueba del fenómeno opuesto. La empresa familiar se convierte en referencia a nivel mundial, respaldada por los datos de su contribución al desarrollo económico y social de un país, y la economía en su conjunto.

En España, el nacimiento del Instituto de Empresa Familiar (IEF), en el año 1992, supone la existencia de una importante entidad dedicada al reconocimiento de la empresa

³ Tal es así que el primer ejemplo de empresa del que se tiene constancia en el registro histórico es de una empresa familiar, la familia Egibi, dedicada al comercio durante en la Antigua Babilonia, abarcando cinco generaciones. [En línea]: <<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/jolsu3siamky9bxl.pdf>>.

⁴ De hecho, autores como Huseman (1998) afirman que en las empresas familiares es especialmente común la proliferación de conflictos de roles y una importante resistencia al cambio, lo que incide especialmente en la permanencia de la empresa en el tiempo.

familiar, redundando en un considerable aumento de la preocupación social y académica por esta figura. La sociedad toma consciencia del peculiar instrumento existente en el panorama económico, pasando a ser, como muchos han considerado (Rodés, 2017)⁵, una “*especie protegida*”.

La empresa familiar se caracteriza por ser una entidad capaz de enfrentarse y sintetizarse, con gran porcentaje de éxito, a acontecimientos que han supuesto cambios en el panorama económico español. Sin duda, uno de los cambios estrella que tuvieron que afrontar fue la entrada de España en la UE. El motivo: una competencia con precios más bajos, debido a que los empresarios familiares españoles debían repercutir en sus productos, o servicios, impuestos no existentes en el panorama europeo. Pero quizás, el de mayor calado y proximidad temporal ha sido la crisis financiera de repercusión mundial, que ha sacudido la economía europea desde 2008.

Pese a ser la estructura empresarial dominante en el mundo, capaz de superar grandes obstáculos, encontrar una definición extensible a la gran diversidad de empresas familiares que existe a nivel, no solo nacional, sino internacional, se convierte en una ardua tarea. De ahí que todas las investigaciones sobre empresa familiar se topen con un primer problema importante: dotar de contenido el término de empresa familiar.

Los intentos tendentes a definir esta realidad han sido innumerables. Muchas líneas han optado por acercarse a la empresa familiar desde la perspectiva de quién posee la propiedad y quién toma las decisiones. Otras, sin embargo, han tratado de aproximarse valorando el grado de implicación familiar, medida por la posibilidad de transmisión a generaciones venideras. Mientras que otros como Brockhaus (1994) y Littunen y Hyrsky (2000) aseguran que no existe una definición generalmente aceptada de empresa familiar, reflejo de la consideración tradicional de que el trabajo y la familia son dos mundos divergentes. De hecho, ¿quién no ha escuchado alguna vez que debe separarse la familia del trabajo?

Las formas en que la propiedad, la dirección y la implicación familiar pueden combinarse son realmente amplias. Por lo que es lógico preguntarnos ¿qué definición es susceptible de abarcar esta compleja realidad?, o más aún ¿en qué debe basarse la definición de empresa familiar para no dejar fuera ninguna combinación posible?

Las dificultades de definición tienen un gran impacto en la identidad de las empresas familiares. Muchos empresarios dudan a la hora de considerarse empresas

⁵ CEO en Inversiones y Servicios Publicitarios. Visto en: Corona, J. (2017) *Empresa Familiar: análisis estratégico*, Barcelona, Ediciones Deusto.

familiares por la ausencia de una definición generalmente extendida, cuestión agravada por los mitos que giran en torno a la empresa familiar. Así he tenido oportunidad de comprobarlo en la entrevista con Fernando Ruiz que, en un primer momento, no consideraba su entidad como empresa familiar.

Pese a las dificultades, existe una peculiaridad compartida por todas las empresas familiares, que permite reconducirlas al siguiente enunciado (Casillas, 2014)⁶: “*una familia la posee o la gobierna siguiendo un esquema de principios y de valores concretos que permite diferenciarla de una empresa no familiar*”. Por tanto, una empresa familiar es la que pertenece, está dirigida o gobernada, o ambas cosas a la vez, por una familia.

De esta primera aproximación, podemos afirmar que entender la empresa familiar como una mera alternativa organizacional es totalmente erróneo. La empresa familiar es algo más profundo, fundamentada en una entidad con origen ajeno al mundo empresarial: la familia.

La definición que ha logrado alzarse como oficial o, al menos, la más usada en vistas a lograr la unificación, es la establecida en el año 2008, en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por *Family Business Network* (FBN), y que reza lo siguiente: “*una compañía, sin importar su tamaño, es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:*

Uno. La mayoría de 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, hijos o herederos directos de los hijos.

Dos. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

Tres. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

Cuatro. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que la fundó o adquirió la compañía, o sus familiares o descendientes poseen el 25 por ciento de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”.

Se trata de una definición general basada en la propiedad, control y gobierno de la familia dentro de la empresa, como condición necesaria para la creación de un flujo de valores no observable en las empresas no familiares. Sin embargo, si algo podemos reprochar a esta definición es la no referencia a un importante elemento caracterizador:

⁶ Visto en: Corona, J. (2017) *Empresa Familiar: análisis estratégico*, Barcelona, Ediciones Deusto.

el deseo de continuidad del proyecto en manos de generaciones venideras. Es decir, la transmisión de los féreos valores familiares de generación en generación. Quizás por este motivo, no es utilizada como definición unánime en las líneas investigativas, sino que es una definición con cierto carácter institucional, en tanto que permite identificar la empresa familiar de cara a poder dirigir actuaciones públicas.

Por ello, me resulta interesante hacer mención a la síntesis realizada por Gallo (1995)⁷. Las claves para identificar una empresa familiar se fundamentan en:

- La propiedad o el control sobre la empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente mediante el trabajo realizado en la empresa por algunos de los miembros de la familia.
- La vocación de continuidad, la intención de transferir la empresa a generaciones venideras, plasmada a través de la incorporación de miembros de sucesivas generaciones a ésta.

En este mismo sentido se manifiesta el Instituto de Empresa Familiar, que entiende que las empresas familiares, en su identidad como empresa, presentan las mismas características que cualquier otra compañía, siendo decisivo un importante argumento cualitativo: *“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”*.⁸

No obstante, debemos precisar que no es necesario haber asistido a un proceso sucesorio para manifestar la vocación de continuidad en miembros familiares, pues el hecho de que la empresa abandere la entidad con el carácter familiar, ya desprende la clara intención de continuar vivo el proyecto en el núcleo familiar. De igual forma, no podemos considerar que una empresa no es familiar, por el hecho de que su proceso sucesorio no haya culminado con éxito pues, como veremos en líneas posteriores, el proceso sucesorio es un fenómeno complejo que puede comprometer la continuidad de la empresa familiar.

2.2. Resultado de dos peculiares realidades.

La dificultad que supone entender como dos realidades tan diferentes, pueden aunarse de forma tan beneficiosa ha sido uno de los motivos que han frenado el interés por la empresa familiar. El estudio simultáneo de empresa y familia era, cuanto menos,

⁷ Visto en: Corona, J. (2017) *Empresa Familiar: análisis estratégico*, Barcelona, Ediciones Deusto.

⁸ Visto en [En línea]: <<http://www.iefamiliar.com/ief/la-empresa-familiar>>.

complejo, al considerarlos dos mundos totalmente independientes. Sin embargo, es esta conjunción la que aporta una configuración especial a la empresa, que interactúa, por definición y de forma permanente, junto a una tercera realidad: la propiedad, que deja de medirse únicamente en activos físicos y líquidos, para abarcar todo aquello a lo que la familia ha ido dando forma con el paso de los años.

El modelo de los tres círculos (Gráfico 1) nos aporta una visión gráfica de la realidad que resulta de la interacción, arriba indicada, entre empresa, familia y propiedad.

GRÁFICO 1. El modelo de los tres círculos, Davis y Tagiuri, 1982.



Fuente: Pérez Molina, Ana Isabel (2012): El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. En *Revista de investigación*.

Mediante este modelo, todas las personas que guardan relación con la empresa, pueden reconducirse a una de las áreas identificadas, lo que determinará su perfil dentro de la entidad. Ésta es la estructura de la empresa familiar, de cuya participación conjunta se obtendrá una fuente de valores y caracteres propios.

La palabra **empresa** es realmente amplia. Si existen numerosas definiciones de empresa familiar, más aún existen del concepto empresa. Pese a ello, podemos afirmar que, con este concepto, pretendemos acercarnos a una institución presente en el plano social, económico y jurídico cuya finalidad es suministrar un producto o servicio para atender las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

Si pensamos en una empresa no es difícil coincidir en la siguiente afirmación: es una entidad artificial creada por el hombre con un fin claro, rentabilizar la actividad para obtener beneficios económicos. Es decir, el objetivo claro es crear valor y generar riqueza.

Es una creación artificial, resultado de la voluntad de ciertos sujetos que desean realizar una actividad concreta. En total oposición con la **familia**, cuyo origen es difícil

de concretar. Si bien, es unánime definirla como una organización natural, resultado de vínculos afectivos y genéticos.

De forma independiente, cada una de las dos entidades a las que hacemos alusión, persiguen objetivos dispares. Como hemos dicho en líneas anteriores, la empresa está dirigida al desarrollo de una actividad concreta generadora de rentabilidad y, por tanto, medible en términos económicos. Por el contrario, la familia es una institución basada en la creación de una ética, un patrimonio de valores a transmitir de generación en generación, pues la familia es esa duradera relación entre sus miembros.

La conjunción de empresa y familia hace que se produzca una redefinición de los objetivos o, mejor dicho, una fusión de los mismos. De manera que, no se entenderá una realidad sin la otra: pasarán a ser interdependientes y totalmente necesarias para aportar al proyecto empresarial un valor incalculable, que redunde en una importante diferenciación con respecto a aquellas empresas que no gozan de la peculiaridad que supone ser empresa familiar.

Así, una de las principales señas de identidad de la empresa familiar consiste en no basar su existencia en la mera obtención de beneficios, sino que, durante todo el desarrollo productivo, tratan de interiorizar y reforzar unos valiosos valores familiares y una ética empresarial decisiva. Y esto es un intangible de valor incalculable en una empresa. De ahí que la relación empresa- familia se alce como una ventaja competitiva, que puede garantizar el éxito y la continuidad de la empresa.

El intangible, al que hemos hecho referencia, es uno de los recursos más preciados presentes en las empresas familiares. Muestra de ello, es la creación de un término específico: “*Familiness*” (Habbershon y Williams, 1999)⁹ con el que aludir a esta peculiar realidad. De esta forma, la empresa familiar puede presumir de ser una entidad con un acervo de valores único.

Este concepto puede ser analizado desde diferentes perspectivas que, desafortunadamente, no podemos abarcar en esta investigación. Sin embargo, podemos destacar, consecuencia del mismo, valores como el compromiso y la dedicación de la familia empresaria con el negocio, que implican una mayor intensificación de los esfuerzos para lograr el éxito del proyecto. De hecho, los empresarios analizados,

⁹ Visto en: CANO RUBIO, Miriam Montserrat (2015): *La influencia de familiness en la estrategia de internacionalización empresarial: una aplicación al sector oleícola*. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén.

coinciden en considerar el proyecto como un miembro más de la familia, al que han ido alimentando con un mimo especial.

La mejor orientación al mercado es otro de los valores estrella de las empresas familiares, debido al “*know-how*” que se va generando y transmitiendo entre los miembros de la familia, redundando en una importante estrategia de diferenciación de la que carecen sus competidores. Junto a los anteriores, las empresas familiares destacan por una mayor vinculación con los clientes (que genera un trato mucho más personal y cuidadoso), así como un mayor compromiso con sus trabajadores, a los que han sabido transmitir la cercanía con el proyecto y el objetivo común, lograr su supervivencia.

Pero, sin duda, un valor especial que poseen las empresas de carácter familiar, y que la crisis que hemos atravesado nos permite confirmar, es la mayor flexibilidad para mimetizarse con las situaciones económicas y sociales, en aras de garantizar la continuidad de la empresa y que tiene su reflejo en la estabilidad en el empleo y la estabilidad de la economía que las caracteriza y que pasamos a analizar a continuación.

2.3. Empresa familiar en datos.

Si bien hemos afirmado en líneas anteriores el difícil consenso en torno a la definición de empresa familiar, la unanimidad, en cuanto a su contribución a la riqueza y empleo de un país, es destacable. Pese a ello, en la sociedad aún persiste la idea de empresa familiar como empresa mal organizada y de dimensión reducida, por lo que existe una tendencia a pensar que, en nuestro país, son las grandes empresas multinacionales, o incluso el sector público, los encargados de generar la mayor parte de puestos de trabajo y volumen de ventas.

Para luchar frente a esta percepción, no es necesario más que recurrir a las cifras presentadas por entidades como el Instituto de Empresa Familiar. Estas cifras son fiel reflejo de la importancia que las empresas familiares tienen, no solo en un país en cuestión, como es España, sino que, en el plano europeo e internacional, las empresas familiares son protagonistas. De aquí que los empresarios familiares puedan hacer gala de constituir un actor fundamental en el panorama económico y social.

La materialización, en datos, del importante papel de la empresa familiar en la economía, no se limita a la contribución actual, sino que los estudios sobre el potencial futuro de esta entidad, son cada vez más extensos. De hecho, *European Family Businesses*, de gran importancia en el estudio europeo de la empresa familiar, augura que,

en el horizonte temporal de 2025, por cada 4.000 nuevas empresas de carácter familiar, las ventas globales van a experimentar un auge de en torno a 1.000 millones de dólares¹⁰.

2.3.1. Nivel europeo.

La relevancia de la empresa familiar en el plano europeo, es innegable. Tal es la importancia que el propio Comité Económico y Social Europeo, elaboró un dictamen, reconociendo a la empresa familiar como fuente de “*crecimiento renovado y mejores puestos de trabajo*”¹¹. Desde la UE se reconoce el impulso que la empresa familiar supone a nivel regional y local, incentivando la economía de los lugares en los que se ubican, y aportando importantes valores. Pero, además, valoran su gran capacidad para atravesar períodos de recesión.

Este organismo liga a la empresa familiar un valor único, por lo que invierte esfuerzos en lograr que la Comisión Europea adopte medidas tendentes a lograr un marco armónico para las familias empresarias. Entre las medidas que más llaman mi atención, por haber detectado un problema real en las empresas familiares, se encuentran, aquellas que persiguen una mejora de la legislación sobre transmisión intergeneracional (principalmente en materia fiscal), así como las que pretenden un mayor acceso a la innovación.

Según este mismo informe, también en el entramado empresarial europeo predomina la empresa familiar. El 60% de las empresas europeas pueden ser caracterizadas como familiares, empleando, en torno, al 40 – 50 % de los trabajadores. En valores absolutos, se estima que existen 17 millones de empresas familiares, lo que supone una generación de 100 millones de empleos.

En gran parte de los países europeos, las empresas familiares constituyen piedras angulares de las economías nacionales. Especial mención merece la primera economía europea: la alemana. Las empresas familiares, allí llamadas “*Mittelstand*”¹², son las que

¹⁰ https://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117_noticia.html [Fecha de consulta: 10 de diciembre de 2018].

¹¹ Dictamen del Comité Económico y Social Europeo «La empresa familiar en Europa como fuente de un crecimiento renovado y mejores puestos de trabajo» (Dictamen de iniciativa) (2016/C 013/03) Ponente: Jan KLIMEK.

¹² [En línea]: <https://elpais.com/internacional/2017/09/18/actualidad/1505735551_416774.html>, Consulta: 20 de febrero de 2019]. Si bien hablamos también de empresas familiares, presentan importantes diferencias con las empresas familiares españolas, pues aquéllas se caracterizan por sus importantes exportaciones. En el caso español, veremos en líneas posteriores, como las exportaciones son una de las asignaturas pendientes de las mismas.

han contribuido especialmente al buen estado de salud de la economía alemana, que hasta hace algo más de 15 años, era considerado el “*enfermo europeo*” (Carbajosa, 2017).

Junto a lo anterior, realiza una apreciación importante sobre el vínculo que tradicionalmente relaciona empresa familiar con PYME. Afirma que, a nivel europeo, la mayor parte de las empresas son pequeñas y medianas. Lo que no es óbice para que la empresa familiar adquiera otras dimensiones. Es clara la intención de los organismos europeos de eliminar sobre las empresas familiares esa relación instantánea a empresas pequeñas y de dudosa organización.

La sintonía de crecimiento y contribución de las empresas familiares a la economía, es generalizada en todos los Estados miembro. De hecho, las empresas familiares europeas comparten la perspectiva optimista sobre el futuro. Sin embargo, las empresas españolas pueden permitirse el lujo de presumir sobre sus resultados de facturación, así como de generar cifras de empleo más positivas¹³.

Fuera de la UE, en economías de gran relevancia como la estadounidense, la empresa familiar supone el 80% del entramado empresarial, generando el 50% del empleo privado.

2.3.2. Nivel nacional.

Desde que en el año 2014 comenzase la recuperación de la crisis económica y financiera, el año 2017 ha supuesto un punto de inflexión en la percepción futura de los empresarios familiares. Según el IV Barómetro de empresa familiar¹⁴, realizado por el IEF, el 69% de las empresas familiares analizadas experimentaron en dicho año, un importante crecimiento de su facturación, lo que repercutió en el mantenimiento y aumento de las plantillas de trabajadores.

En cualquier caso, lo comentado a nivel europeo, puede extrapolarse a nuestro país. Las empresas familiares han sido, y son, el motor de nuestra economía. Es un activo fundamental para el sustento y crecimiento de la economía, pues se estima que 1,1 millones de empresas son de carácter familiar en nuestro país. Quizás en términos porcentuales se pueda observar más claramente la fundamental presencia de la empresa familiar: del 100% del entramado empresarial español, el 89% son familiares.

¹³ [En línea]: <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/VBarometroEF.pdf> [Fecha de consulta: 10 de diciembre de 2018].

¹⁴ [En línea]: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/10/barometro-europeo-empresa-familiar.pdf> [Fecha de consulta: 10 de diciembre de 2018].

Incuestionable es su relevancia como sujeto creador de riqueza y empleo. Contribuyen al PIB español en un 57,1%, y al empleo privado en un 67% (en torno a 6,58 millones de puestos de trabajo).

La mayor concentración de empresa familiar se encuentra en Castilla- La Mancha con un 94,3 %. En Andalucía, el porcentaje se reduce sensiblemente, situándose en 91,9%. Sin embargo, son las empresas familiares gallegas las que más contribuyen al crecimiento del PIB.

Otro aspecto a comentar de las empresas familiares españolas es la tendencia hacia un mismo objetivo: el crecimiento. La dimensión óptima de la empresa depende de las previsiones de evolución de la demanda, de la disponibilidad de recursos humanos, pero especialmente de la financiación. No vamos a extendernos en este aspecto, puesto que haremos mención al mismo en líneas posteriores. Sin embargo, el crecimiento forma parte de la esencia de la empresa familiar. El núcleo familiar a la que la empresa debe dar cabida, será cada vez mayor, por lo que debe acompañarse de un correlativo crecimiento empresarial.

2.3.3. Nivel autonómico.

En Andalucía, la empresa familiar vuelve a ser sinónimo de pilar cimentador de la economía. La empresa familiar se ubica principalmente en el sector agroindustrial, en la construcción, el comercio y la hostelería.

En nuestra CCAA, los optimistas datos nacionales, se incrementan hasta el 91,9%, tres puntos por encima de la media nacional. Lo que supone el 78,3% del valor agregado bruto andaluz, y el 83% del empleo. Siendo, por ello, clave la aportación de las empresas familiares andaluzas al PIB nacional.

La importancia de la empresa familiar en Andalucía es palpable. De hecho, hemos asistido a la creación de la Asociación Andaluza de Empresa Familiar (AAEF), cuyos miembros son las familias propietarias de las empresas asociadas a la entidad sin ánimo de lucro. El fin último es garantizar la longevidad de las empresas familiares mediante una adecuada conciliación de la empresa y la familia.

Sin embargo, no podemos entender las empresas familiares como meros valores numéricos. En cada provincia, podemos destacar familias empresarias (como Mayoral, en Málaga o Luis Piña, en Jaén) de las que, sin embargo, desconocemos su trayectoria y contribución al impulso de la provincia. Lo anterior es fruto de la cultura nacional, y

especialmente andaluza, que tiende a no ensalzar figuras tan fundamentales como la familia empresaria. Por ello, en esta investigación vamos a continuar profundizando en ella.

3. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS.

La valoración teórica de una entidad tan potencial como es la empresa familiar, es insuficiente si no nos acercamos a ella desde un plano real y práctico. Por ello, guiarán este análisis dos empresas de dilatada trayectoria y amplio reconocimiento, como son Grúas Ruiz, S.L. y La Rueda Casa Baja.

Dos empresas que reflejan fielmente la cultura empresarial y familiar de la provincia de Jaén. Si bien las dos comparten esta cultura, existen múltiples aspectos que las diferencian, hecho que confirma la dificultad que supone tratar de reducir a un mero concepto, una realidad tan peculiar como es la empresa familiar.

La empresa Grúas Ruiz es una empresa plenamente impregnada por el carácter familiar. Su propiedad se encuentra en manos de los hijos de D. José Ruiz, padre fundador de la empresa hace ya, más de treinta años. La influencia de la familia es clara, pues los cuatro hermanos dirigen y gestionan la empresa, controlando, prácticamente, la totalidad de las áreas de trabajo. La división del trabajo ha sido plenamente consensuada, gracias al Consejo de Administración, en el que identificaron las tareas a desarrollar, realizando el reparto en función de las capacidades y conocimientos de cada hermano.

La vocación de continuar con el legado familiar está plenamente presente en el día a día de la empresa. Grúas Ruiz es un ejemplo de supervivencia al primer relevo generacional, que tuvo lugar en un momento especialmente delicado para la empresa, pues la crisis golpeó con fuerza esta entidad referente de la localidad de Úbeda.

Pese a ello, la pasión que los hermanos muestran por el sector y, especialmente, el esfuerzo por impulsar la empresa que los ha visto crecer, garantizan hoy la continuidad de su actividad. Las perspectivas futuras no acaban aquí, sino que, aunque reconocen que el mundo de la empresa familiar es muy sacrificado, esperan que los esfuerzos realizados deriven en la continuación del proyecto en futuras generaciones.

Grúas Ruiz se mueve en el sector de las grúas, en el que la crisis ha tenido graves consecuencias. Es una empresa familiar plenamente comprometida con la sociedad y el entorno en el que actúa, cuyos principales objetivos son la seguridad laboral y la satisfacción del cliente, lo que la convierten en una auténtica referencia de gestión y respeto máximo de las normas del sector en el que desarrollan su actividad.

La Rueda Casa Baja es una empresa familiar fundada por Fernando Ruiz, un empresario baezano con una amplia trayectoria empresarial a sus espaldas, y buen conocedor de la filosofía de la empresa familiar. En sus inicios dirigió, junto a sus hermanos, una empresa líder en el sector de la tripa natural. Recientemente, abandonó este proyecto familiar para dedicarse, entre otros negocios, al sector del aceite de oliva tan valorado en la provincia y a nivel mundial. Para este empresario de éxito, el sector del olivar recoge plenamente la esencia de la geografía en la que actúa y, concretamente, su ciudad natal, Baeza.

Fernando y su esposa, María Luisa, poseen la propiedad de la entidad. Pero su presencia no se le limita a la propiedad, sino que pasan largas horas gestionando el negocio familiar, al que con tanto esmero y constancia están dando forma. Cuentan con un equipo humano formado, al que han transmitido el empeño y la dedicación que destinan al proyecto, y que actúa bajo las pautas marcadas por los valores familiares.

A diferencia de Grúas Ruiz, la Rueda Casa Baja no ha experimentado aún el relevo generacional. Sin embargo, esta familia empresaria afirma la intención de que la empresa familiar pase a manos del único hijo del matrimonio, Nando, testigo fiel de la forma de proceder de sus padres en el negocio familiar.

Aun cuando la empresa no ha pasado al segundo nivel generacional, estamos ante una empresa familiar al quedar superadas ciertas posiciones doctrinales que consideran el relevo generacional ya producido como condición *sine qua non*, para poder hablar de empresa familiar¹⁵.

Fernando ha logrado convertir a su empresa local en una auténtica empresa exportadora que lleva por todo el mundo el aceite de oliva virgen extra abanderado siempre con el sello de origen: la provincia de Jaén y la innovación de una empresa familiar comprometida.

Dos empresas diferentes con un rasgo común: el valor de la familia en el mundo empresarial. En ambas empresas, la familia es fundamental. Los valores familiares aparecen impregnados en todas las parcelas de estas dos empresas, que están dando forma a un capital inmaterial de valor decisivo para la realización del trabajo diario. Este valor

¹⁵ Gallo (1993). Visto en: CORONA, J. (Ed.), (2017): *Empresa Familiar: análisis estratégico*. Barcelona: Deusto.

familiar está presente en las dos entidades, si bien de forma diferente pues cada familia aporta a la empresa una visión y una esencia particular.

4. DINÁMICAS O RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Existen muchos aspectos frente a los que las empresas familiares deben hacer frente. Estos aspectos constituyen auténticos retos, que van más allá de los que se pueden plantear a todo tipo de empresa, y que guardarían relación con el mercado en el que actúan, la actividad que desarrolla...

En este epígrafe, grueso de la investigación, vamos a detenernos en circunstancias que inciden directa, o especialmente, a empresas familiares, en atención a sus peculiares características.

4.1.Ruptura de la imagen negativa.

Si bien es cierto que cada vez más se reconoce el valor que merece la empresa familiar, aún queda un largo camino por recorrer. Especialmente, las empresas familiares se enfrentan a numerosos mitos que contribuyen, sin duda, a generar en torno a ellas planteamientos y afirmaciones desafortunadas que no se corresponden con la realidad.

Por ello, considero fundamental hacer mención en esta investigación a esos falsos mitos que han forjado una imagen negativa de la misma, obstaculizando el empuje definitivo de la empresa familiar.

El primero de ellos, es el que considera la empresa familiar como una **entidad conservadora**. En relación al mismo, debemos determinar, en primer lugar, qué entendemos por conservador¹⁶. De manera que, si con el término conservador queremos hacer alusión a “mantener un legado”, efectivamente, las empresas familiares son más conservadoras que las no familiares, pues en su esencia está plenamente presente la idea de continuidad del proyecto familiar.

Sin embargo, para poder garantizar la continuidad de la empresa en el tiempo y dar paso a la siguiente generación, es imprescindible innovar¹⁷. Una generación suele durar en torno a unos treinta años. Esto, sin duda, implica que la innovación es requisito

¹⁶ Para la RAE el término posee varias acepciones. De ellas, nos pueden resultar ilustrativas la primera acepción: “que conserva (cuida de la permanencia)”, y la tercera: “tradicional (que sigue las ideas del pasado)”.

¹⁷ Si bien es cierto que algunas empresas conservan intactos aspectos de su día a día, deben adaptarse a los cambios del entorno en el que actúan. De aquí la extendida frase que reconoce la innovación como una condición necesaria para la continuidad: “renovarse o morir”.

imprescindible para ser conservador. Puede parecer una contradicción, no obstante, pone de manifiesto que el término conservador, en lo que respecta a la empresa familiar, no es en absoluto algo negativo, sino, al contrario, muestra la voluntad de continuar con el legado a lo largo de los años, garantizando una empresa competitiva y adaptada a la sociedad en la que participa.

El planteamiento teórico coincide con el pensamiento de los empresarios seleccionados. Para los hermanos de Grúas Ruiz, la innovación es necesaria para mantener la empresa en el entorno económico y social de forma competitiva. Sin embargo, entienden la innovación como una actuación posible en períodos de bonanza, es decir, cuando disponen de suficientes fondos que le permitan llevar a cabo la inversión. En la situación de la empresa actual, la inversión en nueva maquinaria (debido al sector) conllevaría un importante desembolso que, a día de hoy, no es posible, lo que les hace perder competitividad en algunos servicios concretos.

Por su parte, para Fernando la innovación es una condición necesaria para alcanzar en el sector una posición estratégica. Su almazara, cuenta con la última maquinaria del sector oleícola, lo que le permite obtener menores costes en el proceso productivo, y obtener un producto de una calidad excelente. En un sector con tanta competencia como el del aceite de oliva, la innovación es fundamental. De hecho, posee unas instalaciones que superan las exigencias que la normativa establece para este sector.

Sí, son igualmente conservadoras si entendemos por “conservador” ser prudente. Las empresas familiares son prudentes en cuanto al crecimiento inorgánico. Se muestran distantes a aquellos sectores de actividad que desconocen, pues pretenden lograr el bienestar de los directivos en el desarrollo diario de la actividad. Al igual que son conservadoras en la financiación de las inversiones, alejándose del excesivo endeudamiento, todo ello en aras de garantizar la continuidad de la empresa.

En cuanto al sentido de conservador, como rechazo a los sectores desconocidos, Fernando discrepa con el planteamiento teórico pues afirma que la experiencia familiar aporta una visión particular del mundo empresarial que, al menos en su caso, le ha permitido iniciar la andadura en el sector del olivar, desconocido para él, obteniendo hasta el momento, muy buenos resultados.

Sin duda, considero que el mito más extendido es aquel que identifica **empresa familiar con pequeñas y medianas empresas**. Realmente es, en cierto modo, razonable que la sociedad identifique empresa familiar con PYME, puesto que la mayoría de las empresas familiares son PYME. Sin embargo, también la mayoría de las no familiares lo

son. Según la Unión Europea, más del 92% de las empresas son PYMES. Quiero decir, la mayoría de las empresas del panorama europeo poseen este tamaño. De manera que identificar empresa familiar con PYME no es algo alejado de la realidad. El problema es considerar que solo las empresas familiares son Pymes, y que el resto, son empresas no familiares de gran dimensión.

De hecho, hay empresas familiares que son grandes empresas. En España, el ejemplo más claro es Inditex, a la que le sigue otra empresa familiar de grandes dimensiones y en pleno crecimiento, Mercadona. Son pocos los ejemplos que podemos encontrar de empresa familiar y grande. Pero también son pocos los ejemplos de empresa no familiar de gran dimensión.

El siguiente mito a analizar guarda relación con la **longevidad de las empresas familiares**. No es cierto que las empresas familiares vivan menos años que las no familiares. De hecho, se considera que, en este mito, tiene mucho peso la frase extendida que afirma que “*el abuelo crea la empresa, el padre la mantiene y el nieto la lleva a la ruina*” (Josep Tàpies)¹⁸. Sin embargo, si tenemos en cuenta que cada generación tiene una duración media de treinta años, estamos considerando que 90 años son pocos años de vida, obviando que mantener cualquier empresa durante estos años es una tarea realmente compleja. Pero, además, según un estudio de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, de las 2254 empresas españolas con más facturación, 1275 era empresas familiares. El 14 % de estas empresas familiares lograba superar los 60 años de vida. Es una proporción pequeña, pero la realidad es que, de las no familiares, solo superaban los 60 años, un 11%.

Tanto los hermanos de Grúas Ruiz como Fernando, consideran que las empresas familiares se identifican con su permanencia en el tiempo. Se invierten grandes esfuerzos en crear y mantener un proyecto que acaba formando parte de la propia familia. De manera que, el objetivo del empresario familiar será mantenerlo en el tiempo, y que los esfuerzos de hoy se vean reflejados en la permanencia de la empresa.

Fernando, antes de iniciar la andadura en el sector oleícola, ha sido referente mundial en el sector de la tripa natural de la mano de la empresa familiar Familia Ruiz, que creó con su hermano y su padre. Fueron muchos los reveses de la vida, pero logró mantener el negocio familiar con gran esfuerzo. Pese a ello, hace tres años decidió poner fin a este proyecto. Los motivos fueron varios, entre ellos, nuevos socios ajenos a la familia, se habían incorporado al proyecto por lo que la gobernabilidad estaba empezando

¹⁸ Visto en: web de IESE Business School < <https://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/catedras/empresa-familiar/> >.

a ir por caminos que no se correspondían con la forma de actuar y con los valores familiares que habían orientado el proyecto. Es por eso que, su amplia experiencia en el sector y los éxitos cosechados, le llevan a iniciarse de nuevo en este proyecto. Eso sí, abanderado por el legado familiar que nunca debió desaparecer de Familia Ruiz.

El tercer mito se asienta en la **carencia de una gestión profesional** en las empresas familiares. Sin embargo, la profesionalidad no depende del tipo de propiedad. Sin duda, este mito tiene su origen en la creencia de que la profesión de dirigir empresas solo puede ser ejercida por aquellos que poseen estudios de organización empresarial. Es un error caer en esta simplicidad, pues el éxito en la dirección es fruto de un equilibrio entre la gestión profesional (conocimientos universitarios adquiridos), la visión y el saber hacer. Es cierto que las empresas familiares son referentes de los dos últimos factores, lo que no es óbice para que existan miembros de la familia que se han formado académicamente, de cara a alcanzar una impecable gestión del negocio familiar.

Grúas Ruiz es ejemplo de dos tipos de profesionales. Por un lado, José María e Isabel, los hermanos más jóvenes, cuentan con estudios universitarios, lo que les lleva a ocupar puestos en los que deben aplicar los conocimientos adquiridos. Sin embargo, Vicente y Pablo, cuentan con un conocimiento de gran valor derivado de su incorporación muy temprana a la empresa. Pablo, se encarga de la organización de los servicios, algo que José María e Isabel, se ven incapaces de realizar. Vicente realiza también una labor decisiva pues, en tiempos de mayor demanda, realiza él mismo el transporte de las Grúas. Lo que nos muestra que un profesional no es meramente el que posee estudios académicos. Si bien, es cierto que estos últimos son muy necesarios para controlar ciertas tareas que, de otra forma, sería muy complicada su realización.

Por su parte, Fernando, desde muy joven se ha impregnado del mundo empresarial, por lo que el conocimiento de la gestión empresarial no ha sido adquirido en universidades. Para él, los conocimientos teóricos son insuficientes, aunque reconoce que son necesarios para una gestión óptima. De aquí que empeñe grandes esfuerzos en rodearse de un equipo humano altamente cualificado.

El último mito que vamos a analizar es aquel que entiende la empresa familiar como una **entidad conflictiva**, como resultado de la participación de la familia.

En torno a la idea de empresa familiar como un núcleo conflictivo, ha tenido mucha influencia el comentario popular que considera una mala y errónea combinación a la unión de los negocios y la familia. Pero, sin lugar a dudas, los medios de comunicación han contribuido especialmente a la formación de esta imagen negativa. Son

muchas las noticias que se han sucedido, todas ellas centradas en el sensacionalismo que supone desvelar los aspectos más íntimos de las familias empresarias¹⁹.

El conflicto forma parte de la vida. Es inevitable que surja, más aún en la empresa familiar donde las relaciones familiares coexisten con las relaciones profesionales. Lo que no quiere decir que las empresas no familiares estén libres de conflictos, al contrario.

La aparición de conflictos genera preocupación entre el sector de la empresa familiar, puesto que un conflicto que no se gestione de forma adecuada, puede dañar el buen funcionamiento de la entidad. Más aún, los hermanos de Grúas Ruiz consideran los conflictos familiares especialmente dañinos en momentos de inestabilidad empresarial como la que han sufrido en la empresa, consecuencia de la crisis económica. La tensión que genera ver como el proyecto pierde volumen y beneficios hace que el conflicto entre los propietarios se acentúe. Pese a ello, valoran positivamente una buena gestión de los mismos que puede redundar en una fortaleza de la unión, así como asentar el compromiso con el proyecto común.

El primer paso para una correcta gestión del conflicto es el estudio de las causas que los originan. La mayoría de los conflictos tienen relación con la posición que cada miembro de la familia ocupa en la familia y en el negocio. En la familia, como miembros de ella, vamos cambiando de funciones. Pasamos de ser hijos, nietos, a ser padres, tíos... Las relaciones entre los miembros son informales y basadas en vínculos afectivos. Por el contrario, en la empresa, la pertenencia a la misma no tiene por qué ser estable, unido al hecho de que las relaciones son formales y se rigen, normalmente, por un contrato. Para evitar tensiones, es fundamental que queden bien definidos los roles de cada uno de los miembros.

El modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982), al que hemos hecho alusión al inicio de la investigación, puede ayudarnos a entender el origen de los conflictos dentro de la empresa familiar. Si todos los sujetos, ubicados en las distintas áreas, avanzan hacia una misma dirección, situación prácticamente irreal, asistimos a una empresa familiar caracterizada por la ausencia de conflictos. Por el contrario, si los sujetos no convergen, comienzan a aparecer tensiones y conflictos, que deberán solventarse.

¹⁹ El caso del Grupo Eulen, sin duda uno de los más conocidos. Pero también, el Grupo Gullón, Llongueras, Fiat... y una larga lista mediática.

Un claro ejemplo del tipo de titulares a los que hago referencia, es el siguiente: << Don Simón, Globalia, Freixenet y Eulen: así son los líos de las empresas familiares>>. En línea: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8613549/09/17/don-simon-globalia-freixenet-y-eulen-lios-en-la-empresa-familiar.html> [Fecha de consulta: 03/01/2019].

Además, en muchas ocasiones, los sujetos olvidan el papel que, en un momento concreto, desarrollan dentro de la empresa. Este modelo recuerda la importancia de la división de tareas, que debe acompañarse de apoyo y comunicación con el resto de miembros.

Como consecuencia de un importante y reciente hito en la empresa familiar, vamos a hacer mención al Protocolo familiar, una valiosa arma de solución de conflictos familiares. Los hermanos Ruiz cuentan con la existencia del Protocolo Familiar en la empresa. Para ellos, a día de hoy, es fundamental. Sin embargo, en el momento en el que José María planteó la conveniencia del mismo, fue interpretado como una amenaza de ruptura de las relaciones familiares. Pese a ello, y gracias a la personalidad innovadora de D^o José, se llevó a cabo su redacción. Facilitó el proceso el hecho de que aún no existiera la tercera generación de la familia, por lo que, hablar de la incorporación de la tercera generación aún no tenía una carga sentimental.

Lo entienden como un relevante mecanismo en el que han dejado reflejado, de forma totalmente pactada, aquello que se espera de la familia, de la empresa y, por supuesto, las prácticas que se consideran nocivas para el correcto equilibrio empresa-familia.

Como novedad, desde junio de 2018²⁰, puede formar parte de los Estatutos de la empresa familiar. Todo ello en aras de lograr una mayor eficacia de los protocolos pues de esta forma es posible actuar frente al miembro que infrinja lo establecido en este documento. El protocolo familiar permite asentar determinados aspectos reguladores del funcionamiento interno de la empresa. Incluso, a través de este documento, es posible tratar relaciones personales de los miembros de la familia y empresa.

Anterior a esta fecha, se utilizaban ciertas prácticas como la publicación del protocolo en la página web de la empresa, reflejar su constancia en la hoja registral de la sociedad, entre otras. Sin embargo, su eficacia era muy reducida.

4.2. Supervivencia en tiempo de crisis.

Ya hemos anticipado en líneas anteriores la perspectiva que, de la empresa familiar, poseen entidades u organizaciones de gran relevancia. En el plano europeo, hemos hecho mención al Comité Económico y Social Europeo, que reconocía la gran capacidad de la empresa familiar para hacer frente a tiempos de inestabilidad económica

²⁰ Resolución de la Dirección General de Registros y del Notariado de 26 junio de 2018.

y social, como ha sido la dura crisis económica y financiera, que aún persiste en nuestro país y en la zona euro.

En España, las consecuencias han sido devastadoras, especialmente sobre el entramado empresarial. Muchas empresas se vieron obligadas a realizar importantes actuaciones de supervivencia (despidos, reestructuraciones de la actividad...) e incluso, abocadas al cese de la actividad, pues ha sido una crisis caracterizada por su intensidad y duración.

Sin embargo, no todas las empresas han experimentado por igual este acontecimiento sin precedentes, por lo que considero conveniente abordar cómo lo han hecho las empresas familiares, valorando si la crisis ha calado con mayor profundidad en ellas o en las no familiares. Junto a lo anterior, nuestras dos empresas familiares de referencia, muestran resultados diferentes durante, y tras la crisis, por lo que también dentro de las empresas familiares, existen claras diferencias.

Recordemos que uno de los aspectos más importantes que caracterizan a la empresa familiar es, sin duda, la vocación de permanencia en el tiempo. Es cierto que la práctica mayoría de los proyectos empresariales surgen con vocación de mantener su actividad en el tiempo. Sin embargo, esta idea se intensifica en las empresas familiares, incentivada por la paulatina creación de un patrimonio inmaterial de valores y ética familiar.

La crisis, dada la fuerza con la que se ha manifestado, ha puesto en jaque uno de los pilares fundamentales de las empresas familiares: la continuidad. Pero, ¿De qué han dependido realmente los efectos de la crisis?

El **nivel de endeudamiento** en las empresas ha sido un factor determinante una vez acaecida la crisis. Y, en relación a este aspecto, como hemos comentado anteriormente, las empresas familiares son más cautas. Los empresarios familiares suelen extremar la vigilancia de las fuentes externas de financiación que emplean, destinando grandes esfuerzos para lograr equilibrar la financiación.

De lo anterior podemos afirmar que la estructura financiera de las empresas familiares y no familiares es diferente. En los balances de las empresas familiares, existe una mayor proporción de autofinanciación pues, generalmente, las empresas familiares suelen optar por una menor distribución de beneficios (autofinanciación por enriquecimiento), lo que les permite evitar recurrir a fuentes de financiación ajenas, que supongan un aumento del riesgo, e incluso, la entrada de socios ajenos al núcleo familiar. Clave aquí es la experiencia de nuestro empresario Fernando. Sin duda, el fin de su primer

negocio familiar fue debido principalmente al ambiente generado por la entrada de socios ajenos.

No podemos obviar la importancia del nivel de endeudamiento en momentos posteriores a la aparición de la crisis. La contracción de la demanda durante esta etapa, redundó en una preocupante reducción de los beneficios, por lo que la autofinanciación dejó de ser una opción para muchas empresas familiares²¹.

La solución estaba en el exterior, y muchas entidades bancarias confiaron en las empresas familiares como destinatarios de sus recursos. La vocación de continuidad de la empresa familiar, las convierte en proyectos con horizontes temporales a largo plazo, por lo que las concebían como sujetos de menor riesgo. De esta forma, fueron factibles renegociaciones de las deudas existentes, así como flujos de crédito con condiciones más ajustadas a momentos tan críticos como la propia crisis y sus efectos posteriores.

No obstante, no podemos perder de vista que la situación a la que se enfrentan las empresas familiares es realmente compleja, pues pese a que muchas lograron obtener financiación de las entidades financieras, reconocen que la relación tradicional banca-cliente se ha alejado de la estrechez que la caracterizaba en momentos previos a la crisis.

Sin duda, **el carácter social** es un gran aliado de la empresa familiar, fundamental para los clientes y los proveedores. Las relaciones que se forjan en la empresa familiar, interna y externamente, son un elemento clave para afrontar las crisis con fortaleza, así como para la reestructuración posterior.

Podemos destacar la reputación del empresario y su empresa. En las empresas familiares, la reputación es decisiva para mantener un nivel de ventas relativamente estable. Las acciones de supervivencia se intensifican en tanto que, si una empresa familiar fracasa, se pone en entredicho el propio prestigio del apellido familiar. Y esto último, es algo que preocupa especialmente a las familias empresarias. Las empresas familiares en tiempo de crisis logran mimetizarse con la situación, renunciando, en muchas ocasiones, a los beneficios y a metas personales para lograr mantener el proyecto familiar.

El sector en el que la empresa realiza la actividad, ha sido un factor con una fuerte influencia en la diferente situación vivida por nuestras empresas de referencia

²¹ Si bien es cierto que otra parte importante de las empresas familiares, pudo seguir haciendo uso de las fuentes de financiación propias, pues muchas contaban con importantes volúmenes de beneficios no distribuidos y acumulados, derivados de las políticas de austeridad y prudencia que habían adoptado durante períodos de bonanza económica. Sin duda, de esta forma lograron una autonomía financiera que les permitió una mayor tasa de supervivencia.

durante la crisis. El sector de la construcción ha sido un sector duramente golpeado por la crisis, por lo que las empresas dedicadas a esta actividad, o relacionadas con la misma, se han visto especialmente afectadas, es el caso de Grúas Ruiz.

Las medidas adoptadas por las empresas familiares son muy variadas. Sin embargo, nuestro estudio es limitado por lo que vamos a plasmar la actitud seguida por las dos empresas que hemos seleccionado para el desarrollo de la investigación:

Para Grúas Ruiz, la crisis supuso un antes y un después en su organización, en tanto que asistió a una “oportunidad forzosa” para reorganizar el negocio. Durante los años previos a la crisis económica y financiera, el trabajo se repartía entre varias personas en las que confiaban como parte de la familia. Sin embargo, la crisis obligó a la empresa a realizar un cambio drástico en la organización. Se vieron obligados a reducir al máximo el personal y a centralizar todas las funciones en los hermanos. Cada uno de ellos se ocupó (y se siguen ocupando) de una lista concreta de tareas. Sin duda, esto ha sido posible por una característica clave de las empresas familiares: todos reman hacia una misma dirección, sin importar las renuncias que se han producido para que, todavía hoy, se pueda seguir hablando de Grúas Ruiz como un referente en la provincia de Jaén.

Las consecuencias de la crisis para nuestra segunda empresa, han sido totalmente diferentes. Durante la crisis, el empresario Fernando no se vio obligado, en ningún momento, a realizar las importantes reducciones de plantilla que sí debieron realizar los hermanos de Grúas Ruiz. Más aún, sus ventas no se vieron afectadas principalmente porque su mercado no estaba limitado al mercado español.

Lo anterior, nos permite confirmar las diversas consecuencias de la crisis sobre el entramado empresarial de nuestro país. Sin embargo, las empresas familiares pueden hacer gala de haber resistido con mejores resultados que las empresas no familiares, a estos momentos de gran inestabilidad. En ellas, las relaciones laborales se distancian de lo estrictamente profesional, adquiriendo especiales características relacionadas con el afecto, la confianza y el deseo de permanencia en la empresa.

Prueba de ello es el testimonio de los hermanos de Grúas Ruiz, que hicieron cuanto estaba en su mano por evitar despidos durante la dura crisis económica. Los trabajadores llevaban años prestando servicios en la empresa, los habían visto crecer y el afecto que se profesaban superaba lo estrictamente laboral. Sin duda, recuerdan el despido de los empleados como momentos realmente duros. Dicen: “no quedaba otra salida si queríamos continuar con la empresa. Intentamos todo lo que estaba en nuestra mano para evitarlo”. Llegado el momento del despido, cuentan como a día de hoy continúan pagando un

crédito bancario al que tuvieron que recurrir para garantizar un despido adecuado de los empleados.

Una vez comentado lo anterior, nos encontramos preparados para afirmar que las empresas de carácter familiar han mostrado una actitud proactiva ante la crisis económica. La mayor parte de la destrucción de empleo ha tenido lugar en aquellas empresas que han cesado su actividad, al no poder soportar las consecuencias del trágico período. En datos, según el IEF, estas compañías han tenido mayores tasas de supervivencia en época de crisis económicas. La tasa de cierre entre 2013 y 2015 fue de un 8,5%, una cifra por debajo de la media de las empresas no familiares, que se situó en 10,1%²².

Es más, desde una perspectiva más amplia de observación, podemos afirmar que las empresas familiares que han seguido activas tras la crisis, han seguido contribuyendo a su importante papel en la creación de empleo, incrementando el número de trabajadores contratados por millón de euros ingresado:

- en el año 2007 (instantes previos a la irrupción de la crisis económica), las empresas familiares tenían entre su plantilla 4,7 trabajadores por millón de euros facturados.

- La sorpresa la encontramos en el año 2013. Las empresas familiares que habían mantenido su actividad, no solo han mantenido los datos anteriores, sino que los han logrado incrementar pues, en esta fecha, las empresas familiares presentaban 5,1 empleados por millón de euros facturado²³.

Incluso el propio director del IEF, Juan Corona, destacó que *"a igualdad de euro ingresado han seguido incrementando el volumen de empleo"*, haciendo hincapié en que *"han asumido perder dinero, pero mantener o aumentar los puestos de trabajo"*. Todo lo anterior, en contraposición con la actitud seguida por las empresas de carácter no familiar, que llevaron a cabo importantes políticas de ajuste de empleo para poder continuar en el escenario económico y social.

4.2.1. La internacionalización.

Antes de concluir este apartado, debemos hacer mención a la internacionalización, íntimamente ligada a los periodos de crisis o de recesión de la economía, pues, sin duda, puede actuar como un punto de apoyo que reduzca el impacto de estos períodos en la

²² [En línea]: < <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>>. [Fecha de consulta: febrero de 2019].

²³ Visto en: PAVÓN SÁEZ, M. (2017): *factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares entre la 2º y 3º generación*. Tesis doctoral. Universitat Abat Oliba Ceu.

empresa²⁴, o bien, puede iniciarse esta estrategia como respuesta a la difícil situación que atraviese el país en el que se desarrolla la actividad.

En cualquier caso, puede entenderse como una estrategia de crecimiento, mediante la diversificación del lugar en el que tradicionalmente la empresa ha desarrollado su actividad económica, que puede materializarse en una actividad exportadora, o bien, en un desplazamiento al propio país en el que desea tener actividad.

Consecuencia de la profunda recesión vivida, ha sido una caída histórica de la demanda interna en, prácticamente, todos los sectores de actividad. La experiencia ha sido fiel reflejo de como las empresas que habían abierto sus fronteras a mercados exteriores, lograban mejores resultados durante y después de la crisis. Para ellas, los mercados exteriores han actuado como contrapeso de los ingresos que se dejaban de percibir en el mercado nacional.

Por ello, las empresas, tanto familiares como no familiares, deben entender la internacionalización como una opción competitiva fundamental, en una economía cada vez más globalizada. Los avances en el mundo de las comunicaciones y el transporte, han derivado en una reducción del tiempo de las transacciones internacionales.

Lo anterior contrasta con la reducida proporción de empresas que deciden iniciar su andadura fuera de las fronteras españolas, quizás porque abordar la estrategia de internacionalización, es una decisión compleja, percepción que se acentúa si la abordamos desde el punto de vista de la empresa familiar. Principalmente debido a que pueden entender la internacionalización como un riesgo para la continuidad de la empresa, que no están dispuestos a asumir. Solo una de cada tres empresas tiene presencia internacional y, afortunadamente, contamos con el testimonio de Fernando, que realiza una importante actividad exportadora de aceite de oliva en países como China, Holanda y Francia.

Los datos nos muestran como la internacionalización es aún la asignatura pendiente de la empresa familiar²⁵, pues se detecta una mayor participación de directivos no familiares en las empresas internacionalizadas (36,9% frente al 23,5%)²⁶. Entre los motivos que suponen un distanciamiento entre internacionalización y empresa familiar, podemos destacar: el rechazo que muchas organizaciones familiares muestran a la pérdida de control sobre la dirección. La decisión de expansión exterior, obliga a la entidad a

²⁴ Según el IEF, la experiencia de la crisis vivida muestra un mejor comportamiento de las empresas que se han decantado por actuar en mercados exteriores.

²⁵ Autores como Gallo y García Pont, 1989 y Capullos, 2000. Visto en: MORENO MARTÍNEZ, Inés (2011): *La internacionalización de la empresa familiar*. Trabajo fin de Máster. Universidad de la Rioja.

²⁶ IEF: La empresa familiar en España (2015). [Pág. 71].

dotarse de una estructura más amplia, así como renunciar a ventajas que tradicionalmente han tenido (fuerte unión al mercado local, trato cercano con el cliente...). La incertidumbre que genera esta estrategia, es otro de los motivos que limitan la internacionalización.

En todo caso, será necesario un personal formado capaz de gestionar esta incertidumbre. Así, en aquellas empresas que han decidido expandir su negocio, la proporción de directivos familiares con formación alcanza el 52,4%, frente al 42,8% de las no internacionales.

Otro aspecto a valorar, sería la financiación de la empresa familiar. En líneas anteriores, hemos hecho alusión a que la prudencia que muestra la familia empresaria, redundando en una mayor presencia de la financiación propia en la estructura financiera de las empresas familiares. Sin embargo, acometer una estrategia como la de la internacionalización, conlleva un desembolso de recursos muy elevado, siendo insuficiente la financiación tradicional de las empresas familiares.

Pero junto a estos motivos, íntimamente ligados a la propia esencia de la empresa familiar, existen otros que afectan por igual a la empresa familia y no familiar. Entre ellos, encontramos el motivo por el que Grúas Ruiz difícilmente puede desarrollar esta estrategia de crecimiento (salvo que amplíe el negocio a otros productos), es el relativo al tipo de producto que la empresa viene ofreciendo. El producto debe tener unas características que lo hagan competitivo en el mercado exterior, y no es el caso del servicio ofrecido por Grúas Ruiz, que incluso deja de ser competitivo dentro del propio territorio nacional cuando la distancia es considerable.

Caso particular del “Gigante Asiático”²⁷.

No podemos obviar en este punto, el interés que los empresarios españoles muestran en el gigante asiático, a la hora de seleccionarlo como país de destino de su actividad externa. Muchas empresas familiares han logrado el éxito en este mercado, pese a ser considerado un mercado complejo.

El mercado chino posee unas características especialmente interesantes para el empresario español. Es una economía con un gran potencial de crecimiento²⁸, además de

²⁷ <<China se convierte en un gran mercado para las empresas familiares españolas>>. [En línea: <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/noticias/china-se-convierte-en-un-gran-mercado-para-las-empresas-familiares-espanolas/> Consulta: 20 de febrero de 2019].

²⁸ China es una de las economías que forman parte del grupo conocido como las BRICS. Estos países cuentan con características comunes, que los convierten en las economías emergentes más importantes a nivel mundial. Incluso se estima que, para 2050, China sea el país más poderoso en cuestiones económicas.

poseer una importante extensión geográfica y demográfica. Pero, sin duda, tiene una gran influencia la concepción que, de la familia, posee la sociedad china. La familia se configura como un núcleo regido por una importante disciplina de respeto y corresponsabilidad, por lo que, en extensión al mundo empresarial, consideran a la empresa familiar como un sujeto óptimo con quien desarrollar una relación comercial.

El listado de empresas españolas que participan en este mercado es considerable²⁹. La mayor parte de las empresas que han decidido iniciar la andadura por este mercado lo han hecho de la mano de un socio local, buen conocedor del producto, el mercado y las costumbres de la cultura china³⁰. Pero especial atención se debe prestar a la filosofía del gobierno chino que, en ciertas ocasiones actuará como dura barrera de entrada, mientras que, en otras, se mostrará receptivo a la entrada de inversión y conocimiento extranjero.

4.3. Mujer en la empresa familiar.

El papel de la mujer en el panorama empresarial está siendo objeto de continuo análisis y debate, no solo por el mundo académico, sino que, en el plano social, capta la atención de una parte considerable de la población. Es por ello que resulta de especial interés evaluar la situación del sector femenino como miembro de la familia y, especialmente, como miembro del proyecto empresarial familiar.

La empresa familiar se ha visto impregnada por la evolución social hacia la igualdad de oportunidades. Si el estudio de la empresa familiar como institución fundamental ha sido tardío, la preocupación por el papel de la mujer dentro de la misma se ha visto singularmente demorado. Si bien, ha reflejado un cambio drástico en el rol de la mujer, consecuencia de una considerable alteración de las bases sociales.

El inicio de la andadura de la mujer en el plano empresarial, se ha topado con grandes limitaciones que dificultaban su acceso. Sin embargo, la empresa familiar ha dejado de ser un mundo restringido a la presencia masculina, para convertirse en una fuente de oportunidades para la mujer, muestra, sin duda, de la flexibilidad de la empresa familiar para mimetizarse y adaptarse al entorno en el que actúa.

El rol de la mujer en la empresa familiar ha sido muestra de una continua evolución, siendo constante en todo momento, el desarrollo de tareas fundamentales para

²⁹ Grupo Inditex, Freixenet, Acciona, Avengoa, Roca (...)

³⁰ Las empresas se topan con el conocido concepto “guanxi”, referente a las relaciones personales y profesionales. De vital importancia es su conocimiento para lograr la coexistencia en el mercado chino.

la continuidad de la empresa, aportando al proyecto familiar un intangible difícil de cuantificar. Es por ello que una correcta conjunción y cohesión con el sector masculino pueden guiar a la entidad por la senda del éxito.

Sin embargo, si revisamos la literatura existente en relación a la participación de la mujer, durante los primeros años, el aspecto más destacado ha sido la “invisibilidad” e “infravaloración” de su contribución a la empresa familiar (Dumas, 1992)³¹.

La existencia de reglas no escritas, como la primogenitura, han conseguido que la mujer juegue, en la mayoría de las situaciones, un papel secundario en el proceso sucesorio. Es decir, desde los primeros momentos de vida de la empresa familiar, el sucesor comienza a concebir la idea de continuidad de la empresa familiar en manos del hijo varón. Pero también otros aspectos como la diferenciación entre actividades “masculinas” y “femeninas”, han relegado a la mujer a puestos de administración, siendo muy residuales los casos de mujeres que desarrollan puestos técnicos más relacionados con la actividad principal de la empresa familiar. Hablamos de una realidad empresarial reflejo de la influencia de los estereotipos de género.

Pese a ello, la fuerte incorporación de la mujer al mundo laboral ha supuesto un cambio de dirección de la literatura empresarial. Asistimos a una concepción más positiva de la incorporación de la mujer a la empresa familiar, centrada en las importantes aportaciones que ha realizado, realiza y puede realizar el sector femenino. Comienza la participación de la mujer en las altas esferas de la empresa familiar, ocupando puestos de liderazgo y dirección, aunque de forma aún muy discreta. Este impulso en el desarrollo de la mujer en el mundo empresarial ha tenido mayor fuerza en las empresas familiares, por lo que podemos comenzar anticipando que, pese a la concepción inicial formada en la sociedad, la empresa familiar es un entorno especialmente adecuado para el desarrollo del potencial femenino. Así se han manifestado autores de la talla de Dumas (1989), Salganicoff, (1990), Cole (1997)³².

La contribución de la mujer al mundo empresarial familiar, se puede desdoblar en dos roles que se ejercen de forma simultánea. Las mujeres ejercen el rol de líder emocional, que se conoce como “*liderazgo emocional*”, prestando especial atención a tareas que garantizan el compromiso de la familia con el proyecto y la cohesión entre los miembros, esmerándose en el cuidado de las relaciones familiares.

³¹ Visto en CORONA, J. (Ed.), (2017): *Empresa Familiar: análisis estratégico*. Barcelona: Deusto.

³² Visto en: PASCUAL GARCÍA, Consolación (2012): *Empresa Familiar: Mujer y Sucesión*. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba.

Pero, además, juegan un papel decisivo en la transmisión de valores. La mujer es un sujeto clave a la hora de inculcar a las generaciones venideras el legado empresarial y familiar, transmitiendo el amor y la pasión por la empresa desde edades muy tempranas, lo que innegablemente se relaciona con el deseo de continuar con el proyecto familiar³³. De ahí que muchos estudios consideren a la mujer como un sujeto vertebrador de la continuidad de la empresa, al convertirse en un auténtico puente entre generaciones. Estamos ante aportaciones basadas en la propia esencia del género, que tienen un importante reflejo en la armonía y el bienestar de la empresa y la familia.

Sin embargo, su rol emocional no puede eclipsar su importante rol ejecutivo. Los académicos se han hecho eco de la incorporación, cada vez mayor, de la mujer a la empresa familiar, desarrollando en ellas su carrera profesional y aspirando a ocupar altos cargos directivos. De hecho, la presencia de la mujer en los consejos de administración ha experimentado una tendencia muy positiva en los últimos años, siendo la participación femenina en estos órganos de un 31,30%³⁴. La Ley de Igualdad del año 2007³⁵ establece una recomendación acerca de la participación femenina en el órgano que nos ocupa, tendente a que alcance un mínimo del 40%. Los datos más recientes sobre este cumplimiento, corresponden al año 2015³⁶. Este porcentaje se alcanza en el 26,3% de las empresas que no tienen carácter familiar, mientras que, en las empresas familiares, cumplen el criterio el 34,7% de las empresas analizadas.

En general, aun cuando existen importantes diferencias dependiendo del ciclo generacional de la empresa³⁷, la empresa familiar puede presumir de una mayor presencia femenina en sus órganos de gobierno, frente a una presencia más baja en aquellas empresas que no poseen carácter familiar.

Los datos comentados pueden resultar más positivos si se logran superar ciertos aspectos que continúan limitando la aportación de la mujer a la empresa familiar. Muy

³³ Hablamos de una socialización de la siguiente generación. Si logramos la transmisión del legado que caracteriza a las empresas familiares, estaremos garantizando la longevidad y el éxito del proyecto familiar.

³⁴ Instituto de Empresa Familiar, ver participación en otros órganos [en línea]: <http://www.iefamiliar.com/cifras/1/#cifras3>. [Fecha de consulta: 10/ enero/ 2019]. El órgano en el que obtienen mayor representación es en la Asamblea familiar, lo que muestra que la presencia femenina es mayoritaria en aquellos órganos marcados por un fuerte carácter familiar.

³⁵ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

³⁶ Informa, marzo de 2018: Presencia de la mujer en la empresa española.

³⁷ Instituto de Empresa Familiar: es más probable encontrar presencia femenina en la dirección de la empresa, durante el segundo ciclo generacional. Por el contrario, las empresas familiares más antiguas, muestran barreras que limitan la entrada del sector femenino a cargos directivos. [En línea]: <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>

relacionados con el mundo de la empresa familiar, se encuentran la maternidad y el proceso sucesorio, que pueden limitar la trayectoria de la mujer.

4.3.1. Sucesión a hijas. El techo de cristal de la regla de la primogenitura.

Al abordar la compleja cuestión sucesoria, una considerable mayoría de estudios centran su atención en el protagonismo del hijo varón (protagonismo más suavizado en los estudios más recientes). Es decir, existe una clara tendencia a que el papel de sucesor sea representado por el hijo varón, normalmente, el primogénito. Sin embargo, en líneas anteriores hemos hecho referencia al creciente peso de la mujer en órganos de dirección, por lo que comienza una mayor preocupación por el sector femenino en materia sucesoria.

De relevancia es mencionar el desempeño de diferentes roles de la mujer en el proceso sucesorio:

El *primero* de ellos lo desempeñan las mujeres que, independientemente de que participen o no en la empresa desarrollando una actividad laboral remunerada, asisten al proceso sucesorio, aportando su visión particular. De hecho, son muchos los estudios que afirman que la continuidad de la empresa depende del apoyo incondicional que realiza la mujer como esposa del empresario (Van Auken y werbel, 2006)³⁸. Esto se debe a las importantes contribuciones que el cónyuge es susceptible de aportar en la empresa: recursos financieros, personales y el fundamental apoyo moral al empresario.

Obligatorio es abordar aquí el caso de Grúas Ruiz. Cuentan los hermanos y el fundador, que el papel de Dña. María Cortés, esposa y madre, ha sido decisivo durante toda la trayectoria de D. José Ruiz, pero, más aún, en el proceso de sucesión. Se ha convertido en un fundamental sujeto conciliador de conflictos, corrigiendo excesos y apostando en todo momento por la igualdad entre sus hijos y herederos del negocio.

Sin olvidar que, el hecho de que Dña. María asumiera el cuidado de los hijos y del hogar, posibilitó que D. José pudiese dedicar mayor tiempo al desarrollo del negocio familiar.

Ha protagonizado un papel en la sombra sin el que hoy sería posible seguir hablando de Grúas Ruiz. De hecho, se confirma lo que estudios como el elaborado por Danes y Olson (2003) venían vaticinando. La esposa no desarrolla un puesto formal dentro de la jerarquía organizativa empresarial, sino que su aportación supera los límites

³⁸ Visto en: PASCUAL GARCÍA, Consolación (2012): *Empresa Familiar: Mujer y Sucesión*. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba.

de la organización. El núcleo de la familia es su lugar de trabajo, transmitiendo los valores familiares y empresariales a los hijos y futuros continuadores del proyecto familiar que deja de ser propiedad del emprendedor y fundador, para alzarse como un proyecto común.

El *segundo*, es el desempeñado por la mujer que lidera la empresa familiar, y que debe abordar la cuestión de la sucesión como un proceso obligado en las empresas familiares. En relación a este rol, las aportaciones de la literatura son mínimas pues, la mayoría, se centran en empresas lideradas por hombres en las que las mujeres deben hacer frente a los impedimentos de la sucesión (tercer papel).

Si bien, debemos destacar que, en este segundo caso, el proceso sucesorio adquiere un carácter diferente en función de que lo realice una mujer o un hombre. Es lo que conoce como “*estilo de dirección femenino*” (Pascual, 2012). La principal diferencia descansa en la selección del sucesor. El sector femenino apuesta por una valoración de las capacidades de los candidatos, mientras que, en la sucesión masculina tiene gran peso la regla de la primogenitura. Sin embargo, comparten la falta de planificación de la sucesión y el temor a la pérdida de poder.

El *tercer* y último rol que vamos a analizar, es el de la mujer que debe hacer frente a un proceso de sucesión impregnado por la regla de la primogenitura. Dicho sea, el mayoritario.

La elección del sucesor es una cuestión que puede comprometer la continuidad de la empresa familiar y, sin embargo, en muchas ocasiones se decide haciendo uso de ciertas reglas que pueden derivar en la elección de un candidato no suficientemente preparado. Es el caso de la regla de la primogenitura, que considera al hijo mayor varón, como único candidato viable para tomar el relevo de la dirección.

De lo anterior, observamos como el único criterio tenido en cuenta para la selección del candidato, es el género. Sin duda, esta regla no escrita tiene importantes consecuencias para la gestión de la empresa:

En primer lugar, durante el desarrollo del proyecto familiar, la mujer no ha recibido los mismos estímulos que el varón, ni la educación y orientación hacía el liderazgo, lo que limita el desarrollo del potencial femenino en la empresa.

En segundo lugar, no se realiza un proceso de valoración de las capacidades, habilidades, experiencia y formación de todas aquellas personas que podrían ocupar el liderazgo de la empresa. Se ignoran las aptitudes del género femenino, sin valorar en ellas las características que se relacionan con un buen directivo (comunicación, flexibilidad...), pese a que se encuentran íntimamente relacionadas con estereotipos femeninos.

En cualquier caso, el origen de la regla no se encuentra únicamente en el predecesor, que no valora la posibilidad de que sea la mujer quien tome el relevo, sino que, en otras ocasiones, es la propia mujer la que no se plantea asumir funciones de liderazgo. Por lo que me parece realmente ilustrativa la clasificación de la mujer que establece Dumas (1998)³⁹ en el ámbito de la empresa familiar:

- Aquellas que han mostrado gran interés por la empresa, que la han visto como una realidad en la que desarrollar su potencial, permitiéndoles ocupar puestos de dirección.
- Aquellas que han contribuido de forma innegable al desarrollo del proyecto familiar, pero cuyas tareas no se han valorado adecuadamente. Estamos ante los casos de mujer “invisible”.
- Y, por último, las que no desean ejercer estas funciones de liderazgo, por lo que ellas mismas deciden apartarse del proceso sucesorio. Muestran una clara visión reactiva hacia el liderazgo, principalmente por no considerarse capacitadas para el ejercicio de estas funciones, en lo que tiene una clara influencia la orientación recibida desde pequeñas, la maternidad e incluso, el recelo que ciertos grupos muestran a que sea la mujer quien ocupe la dirección de la empresa (clientes, directivos no familiares...)

A modo de conclusión, podemos decir que la regla de la primogenitura puede actuar como un límite al desarrollo de la mujer en la empresa familiar, convirtiéndose en un auténtico techo de cristal. Ante esta cuestión, muchas voces abogan por una manifestación clara y decidida de su derecho a la sucesión en igualdad de condiciones. Si bien, estas conductas pueden generar oposición por lo que, de producirse la sucesión, sería una sucesión con fisuras y sin el apoyo necesario, derivando en un posible fracaso del proceso. Este análisis me lleva a cuestionar qué debe hacer la mujer ante la preferencia del varón para suceder. La respuesta es, cuanto menos, complicada pues la empresa familiar no es una realidad única y exacta. Si bien, el argumento por el que, personalmente, me inclino es aquel consistente en manifestar en todo momento la clara voluntad de participar en el proceso sucesorio como candidata, así como hacer valer sus importantes cualidades para tomar las riendas, y lograr la continuidad y estabilidad de la empresa familiar.

³⁹ Visto en: MARÍNEZ JIMENEZ, R., HERNÁNDEZ ÓRTIZ, MJ Y J. DE LA POZA (2007): “trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar”. En *conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*.

4.3.2. La maternidad.

Fundamental es también abordar la cuestión de la maternidad como elemento limitador del potencial femenino en la empresa. La conciliación de la vida familiar y empresarial es una tarea ardua, más aún cuando entra en escena la maternidad, que supone la ruptura del equilibrio entre la realización personal y profesional de la mujer.

La maternidad, pese a no ser un proceso exclusivo de la mujer, tradicionalmente, ha sido asumido, en mayor medida, por el sector femenino. La mujer ha estado limitada al hogar y al cuidado de los hijos. Siendo así, la maternidad no planteaba ningún problema, sino que, al contrario, permitiría que el empresario dispusiese del tiempo necesario para entregarse totalmente al proyecto familiar.

El problema aparece con la incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Durante los años 60 y 70, va tomando forma la idea de mujer trabajadora, no obstante, de forma aún muy limitada por la carencia de formación y por la persistencia de una mayor responsabilidad en las tareas del hogar y el cuidado de los hijos. Un hito clave es la entrada de la mujer a la Universidad, que redundaba en aspiraciones a puestos de mayor relevancia, lo que contrasta con un mundo laboral hecho a “*imagen y semejanza*” (Sánchez, 2012) de los que han participado en él tradicionalmente.

El embarazo, proceso fisiológico exclusivo de la mujer, impide una ruptura firme de este panorama, derivando en dos costes fundamentales. El primero, de carácter económico, pues la mayoría de los casos, no será compatible la maternidad y trabajo. Y el segundo, social. Una mujer formada siente que la maternidad limita sus posibilidades de alcanzar puestos de liderazgo.

Por su parte, las empresas, pese a los cambios normativos que tratan de favorecer la conciliación familiar y laboral, no llevan a cabo una plasmación real de esta conciliación, por lo que la reducción de la natalidad es evidente. El crecimiento poblacional actual es vegetativo, lo que tiene una clara repercusión en la empresa familiar: se buscará un relevo generacional en el que no existirán aspirantes.

En relación a la regla de primogenitura, estudiada en líneas anteriores, la maternidad es uno de los factores que favorecen su arraigo. Existe un miedo generalizado en las familias empresarias ante la posibilidad de que la maternidad termine perjudicando al proyecto familiar, al no lograr un adecuado equilibrio entre maternidad y empresa.

En un intento por poner freno a las desigualdades que genera la maternidad, los poderes públicos⁴⁰ han hecho gala de su actuación, al promulgar una serie de leyes correctoras. Sin embargo, el “*mobbing maternal*”⁴¹ es hoy un hecho.

Ante esta situación, tenemos que dar respuesta a cómo actúa la empresa familiar. ¿Es un entorno más favorable? ¿Es una organización más flexible? O, por el contrario, ¿actúa como un obstáculo al desarrollo laboral de la mujer?

Según un estudio elaborado por la consultora familiar “Family Bussines Solutions”⁴², el hecho de que la mujer pueda quedarse embarazada hace que los puestos de mayor relevancia en la empresa sean ocupados por hombres, pues serán ellos los que puedan dedicar más horas al desarrollo del trabajo. Es decir, la maternidad influye sobre la preferencia del varón para ocupar el liderazgo de la empresa.

Sin embargo, la empresa familiar es una de las entidades en las que menos se materializa el fenómeno de *mobbing* maternal al que hacíamos referencia. Según un informe elaborado por la Fundación Madrina, la empresa familiar sería la organización más flexible y más respetuosa con la maternidad (como se puede observar en el gráfico 2):

El estudio de la Fundación desglosa el *mobbing maternal* en función del tipo de empresa:

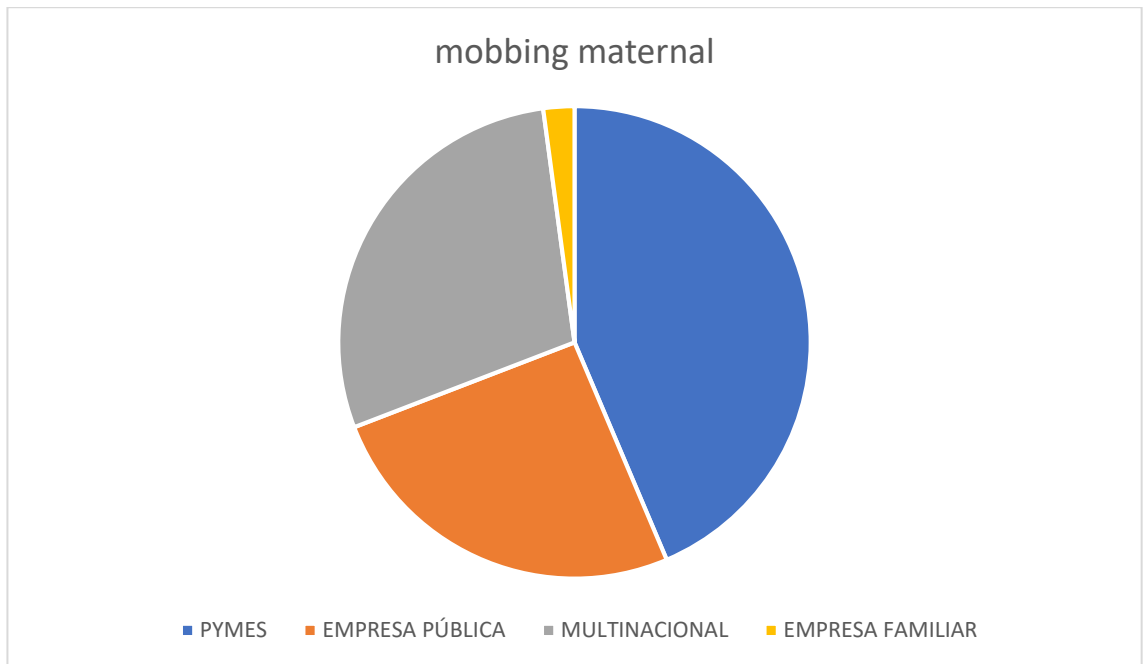
- En la pequeña y mediana empresa, 41%.
- En la empresa pública, 24%.
- En las multinacionales, 27%.
- En las empresas familiares, 2%.

⁴⁰ Ley orgánica 3/2007 de 22 marzo, para la Igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Ley 12/2007 de 26 Nov. para la Promoción de la Igualdad de Género en Andalucía.

⁴¹ Fundación madrina, 2010: *mobbing* maternal laboral.

⁴² Para ampliar información, [En línea], < <https://www.ricardagustin.com/retos-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar/>>.

GRÁFICO 2. Manifestación del fenómeno conocido como *mobbing* maternal.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Fundación Madrina⁴³.

Solo un 2% de las mujeres que desarrollan una actividad laboral dentro de las empresas familiares, son despedidas o tienen que abandonar el trabajo. Esto se debe, principalmente, a la mayor flexibilidad de horarios que nos permite la empresa familiar, incluso la posibilidad de realizar ciertas tareas desde el hogar.

No es menos cierto que, en ocasiones, pueden surgir conflictos derivados de este hecho biológico, pero tal y como demuestran los datos, la empresa familiar logra resolverlos, encontrando el mejor equilibrio posible.

Lo que me lleva a concluir que el principal reto de la mujer, ya sea en la empresa familiar como en la no familiar, es luchar contra la pesada carga que conlleva que la maternidad recaiga exclusivamente, o en mayor parte, sobre el sexo femenino. Es decir, la idea de que la mujer debe hacerse cargo del cuidado de los hijos continúa aún latente. Se debe alcanzar un giro en este rol de la mujer apostando por la transmisión de tareas al varón, materializándose una maternidad plenamente compartida.

4.4.Financiación alternativa: la empresa familiar a Bolsa.

Otras de las asignaturas pendientes de las empresas familiares es la apertura a un mercado poco tradicional, como es el bursátil. A lo largo de esta investigación hemos

⁴³ FUNDACIÓN MADRINA (2010): Mobbing Maternal Laboral, mml, informe España 2010.

reiterado la clara vocación de la empresa familiar de mantener el proyecto en generaciones venideras. De aquí que, conjugar empresa familiar y Bolsa nos puede parecer una auténtica contradicción. Sin embargo, la propia Bolsa de Madrid manifiesta en su página web la compatibilidad de estas dos realidades, en tanto que es posible conservarse el carácter familiar aun cuando la empresa se abra a nuevos miembros⁴⁴. Prueba de ello, son algunos ejemplos de empresas familiares que han adoptado esta posibilidad, de entre las cuales, merece especial mención el caso de la empresa Miquel y Costas, por ser una de las empresas familiares más antiguas de la geografía española, que inició su actividad en 1879. Lejos de anclarse en una financiación tradicional, decidió su salida a Bolsa, llegando a ser considerada por muchos inversores como un auténtico diamante del mercado bursátil. La familia Mercader logró incrementar su rentabilidad, manteniendo un volumen óptimo de los activos ofertados en el mercado. De esta forma, queda demostrada la posibilidad de reconocer el carácter familiar a una empresa que cotiza en Bolsa.

La financiación tradicional utilizada por las empresas familiares ha sido principalmente la autofinanciación. Si bien, pensar en una hegemonía de la autofinanciación es una utopía en el panorama económico actual, pues recurrir a financiación ajena es, en muchas ocasiones, una exigencia para las empresas familiares, haciendo uso de la financiación clásica (préstamos, créditos...), pero también ampliando a otras figuras muy beneficiosas, como son el leasing, renting... Incluyendo otras menos conocidas como el capital riesgo, sociedades de garantía recíproca...

Pese a ello, lo cierto es que la empresa familiar se muestra más cómoda explotando todas las posibilidades la autofinanciación, convirtiéndose ésta en la fuente predominante. El motivo principal no es otro que blindar la entrada de personas ajenas al núcleo familiar, minimizando, además, los riesgos de un excesivo endeudamiento.

No por ello debemos obviar que este comportamiento genera un importante coste de oportunidad, que no es otro que el que supone limitar el espectro de recursos financieros de los que se podría hacer uso y, con ellos, las posibilidades de crecimiento.

⁴⁴[En línea], <<http://www.bolsamadrid.es/esp/ParaEmp/VenCotizar/VenCotizar2.aspx>>: “empresa familiar y empresa cotizada en Bolsa no son conceptos excluyentes, la posibilidad de vender parte de las acciones en el mercado no significa perder el control de la empresa. Al contrario, buen número de las empresas admitidas en Bolsa siguen estando bajo el control de grupos familiares, y en algunos casos la salida a Bolsa ha contribuido a asegurar la supervivencia de la empresa”.

La opción de salida a Bolsa se plantea como un innovador camino para superar las trabas de crecimiento que implica la ausencia de recursos. Si bien, el acceso a ella está reservado para las empresas familiares que poseen una cierta madurez y dimensión.

La decisión de salir a Bolsa supone un punto de inflexión en la vida de una empresa, al implicar notorios cambios en su naturaleza, actuaciones y relaciones. Destacando, por su mayor profundidad, los cambios sobre la estructura financiera y la propiedad de la empresa: el capital deja de tener un origen exclusivamente familiar y la propiedad amplía las fronteras a miembros que poco o nada tienen que ver con la familia.

En todo caso, la salida a Bolsa es fruto de un proceso de valoración y de equilibrio entre las ventajas y los inconvenientes que suscita. Puede actuar como una importante vía para obtener la financiación necesaria, de cara a acometer ciertas inversiones, pues, en muchas situaciones, la empresa familiar se topará con la insuficiencia de la financiación tradicional e, incluso, el difícil y costoso acceso a la misma. Junto a lo anterior, puede aportar a la empresa familiar un valor añadido en torno a la concepción que forman los sujetos con los que se relaciona. Es decir, puede mejorar la imagen de la empresa y el prestigio del propio apellido familiar, en tanto que es común atribuir a las empresas que cotizan en Bolsa una mayor capacidad profesional de cara a clientes (impulso de las ventas), proveedores/acreedores (mayor poder de negociación) y frente a los propios trabajadores.

No menos importante es la ventaja medida en términos de liquidez. Mediante la salida a Bolsa aquellos miembros de la familia que no logran interiorizar el proyecto familiar y no desean continuar con él, pueden abandonar el proyecto recibiendo un precio ajustado a la inversión que realizaron. Incluso podríamos hablar de un eficaz instrumento para abordar el proceso sucesorio.

Sin embargo, pese a las ventajas señaladas, no es un proceso libre de inconvenientes, sino que, al contrario, la empresa debe ponderarlos, de cara a maximizar el acierto de la decisión. Cualquier empresa que decida emprender este camino, sea familiar o no, se encontrará con una serie de cuestiones poco ventajosas y que, en la empresa familiar, giran, principalmente, en torno a la pérdida de control que supone para los miembros de la familia, la merma de la confidencialidad (por la transparencia que exigen estos mercados) y, en términos económicos, la infravaloración inicial de la empresa familiar y la breve duración de la rentabilidad de las empresas familiares maduras (frente a la importante rentabilidad que genera para las empresas familiares con pocas generaciones).

Será la empresa la que, como resultado del análisis de la situación interna y externa, se embarque hacia la salida al mercado de valores.

Cómo anticipábamos al inicio de la investigación, solo las empresas de mayores dimensiones tienen acceso a este mercado (en España el capital mínimo es de 1.202.025). Para solventar la barrera del tamaño, en 2009 entra en funcionamiento en España el Mercado Alternativo Bursátil (MAB)⁴⁵. La aparición de este mercado supuso una buena noticia para las empresas familiares (recordemos, la mayoría son pequeñas y medianas empresas), en tanto que se trata de un mercado destinado a empresas de menor tamaño, para financiar proyectos de crecimiento.

Sin duda, es una muy buena opción de financiación para las empresas familiares. Permite ser una alternativa al crédito bancario, pero también compatibilizar ambas fuentes de financiación, garantizando de esta forma, acceder a las ventajas que conllevan los mercados de valores, principalmente: financiación y visibilidad.

Ninguna de las empresas que hemos seleccionado para el estudio, cotizan en Bolsa. Ambas utilizan las fuentes de financiación tradicionales: reinversión en la empresa de beneficios y financiación bancaria. Grúas Ruiz entiende que el momento de la empresa no es el mejor para plantearse una decisión de tanto peso como es la salida a Bolsa.

Por su parte, Fernando, pese a la buena salud de sus empresas, no valora abrirse camino en este mercado, principalmente porque considera la confidencialidad de la empresa es un aspecto importante en su empresa.

5. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Nuestro último aspecto a valorar, como no podría ser de otra forma, es la sucesión en la empresa familiar, una materia capital, considerada el talón de Aquiles de las familias empresarias. No solo en ellas, sino que, en cualquier organización o empresa, la cuestión de la sucesión posee una especial relevancia. Como afirma Josep Tapies, “*los mayores problemas surgen cuando hay que buscar recambio al líder*”⁴⁶.

En las empresas familiares, el tiempo adquiere un carácter peculiar, medido a través de cada generación. Al igual que transcurren los minutos, las horas... También deben transcurrir las generaciones. Es inevitable el paso del tiempo y, por tanto, es inevitable el cambio generacional.

⁴⁵ Para mayor información: <<https://www.bolsasymercados.es/mab/esp/Home.aspx>>.

⁴⁶ Visto en [En línea], <<https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2012/cuatro-protagonistas-sucesion/>>.

Los problemas inherentes a la cuestión sucesoria son innegables, lo que ha generado una preocupación generalizada. Incluso a nivel europeo, ha sido abordada por el Comité Económico y Social Europeo, que entiende el proceso sucesorio como el mayor reto al que debe enfrentarse la empresa familiar. Según este órgano, cada año, aproximadamente 450.000 empresas experimentan este proceso, de las que 150.000 deben cesar la actividad por una sucesión sin éxito. Lo anterior, tiene una importante consecuencia económica, en términos de contribución al crecimiento económico y empleo, pues el cierre de estas empresas supone una pérdida de 600.000 puestos de trabajo⁴⁷.

Siendo este el panorama, propone implementar medidas que faciliten la transmisión hacia la siguiente generación, haciendo mención expresa al ámbito fiscal, que en líneas posteriores entraremos a valorar. La amplitud con la que se recoge el tema a nivel europeo, redundando en un gran margen de actuación en las legislaciones nacionales, por lo que la disparidad entre países es evidente⁴⁸. Más aún, en España, encontramos importantes diferencias entre CCAA⁴⁹.

En el caso de las empresas familiares, el proceso sucesorio incrementa su dureza, al tratar aspectos, no solo relativos a la propiedad o el gobierno, sino que, se alcanzan valores sentimentales vinculados a las relaciones familiares y a la estima del proyecto familiar. Como todos los aspectos que rodean a la empresa familiar, la sucesión estará marcada por la conjunción empresa, familia y propiedad, con un acento especial en la propiedad, pues el proceso sucesorio implica una intensa actividad en torno a la misma.

De hecho, se trata de un proceso que puede comprometer la continuidad del proyecto. De aquí, el empeño de la literatura de la empresa familiar por alertar a las familias empresarias del potencial riesgo de esta cuestión, susceptible de incidir sobre ámbitos fundamentales de la empresa: la dirección, el gobierno y la familia.

⁴⁷Visto en [En línea],

<<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IE0722&from=ES>>.

⁴⁸ Es interesante la actuación llevada a cabo por ciertos países, como Países Bajos Países. El Ministerio de Economía ha elaborado un «paquete de sucesión» (Overdrachtspakket), del que se hace entrega a los empresarios de 55 años, recordándoles la importancia de planificar el proceso sucesorio, y poniendo a su disposición determinados mecanismos de ayuda.

En el caso polaco, se ha preparado un paquete de sucesión para empresas familiares, en que se incluye una guía ilustrativa del proceso, así como la posibilidad de recibir formación para afrontarlo.

⁴⁹ Así Comunidades como Cataluña, Navarra, Vizcaya, Aragón o Baleares, recogen el pacto sucesorio como un convenio mortis causa, que permite pactar el destino del patrimonio empresarial con carácter vinculante, que sin duda adquiere importancia en atención a la característica mencionada: debe estar firmado por el sucesor y predecesor, y sí genera obligación entre las partes.

Tradicionalmente se ha considerado como un fenómeno inundado de incertidumbre, pero cabe cuestionarnos, ¿sobre qué aspectos recae realmente la incertidumbre? No podemos hablar de incertidumbre como la duda relativa a si tendremos que enfrentarnos, o no, a este proceso, pues tarde o temprano, se deberá dar paso a generaciones venideras. No obstante, sí podemos caracterizarlo como un fenómeno de gran incertidumbre en cuanto a las consecuencias que generará en la empresa y en la familia.

La sucesión puede materializarse de diversas formas. Puede estar orientada a que sean miembros de la misma familia los que continúen con el proyecto familiar. Siendo este el caso de Grúas Ruiz, en el que los hijos de D. José, padre y fundador, toman las riendas del proyecto familiar.

O, por el contrario, puede orientarse a que sean sujetos ajenos a la familia los que se encarguen de continuar la actividad, en cuyo caso estaremos ante lo conocido como “*transición hacia la dirección profesional*” (Cabrera, 2017)⁵⁰. Este último es el caso experimentado por uno de nuestros empresarios familiares, Fernando. En su andadura en el mundo empresarial dio forma a una empresa de referencia mundial, Familia Ruiz. Diversos acontecimientos llevaron a anticipar el momento de la sucesión que, en este caso, se produjo hacia sujetos que nada tenían que ver con el núcleo familiar. Aún cuando se logró encontrar un relevo, no podemos hablar de éxito en el proceso, pues la empresa no superó las consecuencias del cambio generacional y, recientemente, ha cesado su actividad. Como ya advertía el Comité Económico y Social Europeo, el cese tiene importantes consecuencias. En este caso, a nivel local, la empresa tenía en plantilla un número considerable de baezanos, además de haber perdido una importante referencia en la provincia de Jaén.

Para evitar situaciones como la anterior y, dado que el proceso sucesorio es una etapa del ciclo de vida de la empresa familiar, fuente de conflictos familiares, la planificación del proceso es una ventajosa forma de gestionarlo, reduciendo el riesgo de un proceso sucesorio sin éxito.

Frente a la planificación, la familia empresaria puede abordar la sucesión como si de un imprevisto se tratase. Podríamos pensar que, dada la posibilidad de anticiparnos a este momento, la mayoría de las empresas familiares lo abordan de forma planificada. Sin embargo, la realidad es muy distinta pues solo el 14% de las pequeñas y medianas

⁵⁰ Visto en: CORONA, J. (Ed.), (2017): *Empresa Familiar: análisis estratégico*. Barcelona: Deusto.

empresas familiares realizan una planificación del fenómeno. Datos totalmente incoherentes con la percepción que la empresa familiar tiene de este fenómeno como inevitable y sumamente crítico.

En todo caso, dependiendo de la actitud de la familia empresaria hacia la sucesión, podemos distinguir tres etapas en el mismo. Aunque, como podemos esperar, cada empresa presentará peculiaridades en cada una de las etapas (incluso la mayoría no las abordarán todas), podemos destacar ciertos aspectos comunes:

Etapas pre- sucesoria: presente en aquellas empresas que se enfrentan a la sucesión de manera planificada, tratando de guiar el proceso por la senda del éxito, que permita continuar con la actividad económica y alcanzar los objetivos. Por ello, debemos entender esta planificación como parte de la planificación estratégica conjunta del proyecto empresarial, respetuosa con las orientaciones y objetivos futuros.

Es cierto que la planificación del fenómeno sucesorio no nos garantizará el éxito, pero nos ayudará a replantearnos dónde estamos, dónde queremos llegar, y cómo vamos a conseguirlo, por lo que aporta una innegable ventaja. La empresa familiar debe ser consciente de que una planificación adecuada es aquella que considera la empresa familiar como empresa, pero también como familia, pues las relaciones familiares se verán inevitablemente afectadas. Si el proceso sucesorio genera conflictos serios en el seno de la familia, difícilmente se podrá garantizar la continuidad. El entendimiento y la negociación de la familia debe ser una máxima.

La planificación estará orientada a garantizar el compromiso de la familia con la empresa, creando valor familiar y fomentando su participación. De igual modo, se incidirá en la preparación de la próxima generación. Es el momento idóneo para pensar en la persona (o personas) que tomará las riendas, aunque es conocida la tendencia a que sea el primogénito masculino quien las asuma. Y que mejor momento que este para luchar contra esta regla no escrita.

Incluso puede ser el momento clave para abordar el tan discutido impuesto sobre sucesiones y donaciones, entre otras cuestiones. En general, se debe actuar con calma, pues estamos en un momento de predicción del futuro y como tal, debemos ser cautos en las predicciones.

Etapas de sucesión: núcleo duro del proceso, en el que tiene lugar el cambio generacional, por lo que adaptaremos las previsiones realizadas en la etapa anterior a las exigencias de la realidad. Deben aunarse esfuerzos para lograr la cohesión de la familia empresaria y propietaria, adaptando la entidad al importante cambio producido.

Es importante que, en esta etapa, se sofoquen los conflictos familiares que puedan aparecer, de cara a lograr una sucesión sin fisuras.

Pero, el proceso no termina aquí, sino que asistimos a la *fase post- sucesoria*: nos referimos al proceso de ajuste, a la valoración de las consecuencias empresariales y familiares que ha dejado tras de sí la tormenta sucesoria. Estamos ante una nueva realidad, por lo que el proceso sucesorio se dará por finalizado cuando el sucesor cuente con la legitimidad suficiente para desarrollar sus tareas y sea aceptado por el resto de miembros de la empresa familiar.

La empresa se convierte en expresión de los valores culturales, sociales, económicos y familiares de la generación anterior, pero con un reparto de roles muy diferente que deberá tener su reflejo en la nueva planificación empresarial y familiar.

Hemos superado el proceso sucesorio, pero ¿hemos desechado a los predecesores? ¿Cómo es el sucesor? El factor humano es decisivo en el proceso sucesorio por la esencia misma del proceso: sustitución de personas. Determinar qué sujeto adquiere mayor importancia, es complejo pues, si bien es cierto que a partir de este momento tendrá un papel protagonista el sucesor, no podemos negar que, sin la existencia e influencia del predecesor, el proceso no habría sido posible.

La determinación y formación de los **sucesores** es un aspecto clave para la supervivencia de la empresa, en tanto que de él dependerán las acciones futuras, pero, más aún, puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva, al disipar problemas existentes en la generación anterior.

No cualquier persona puede convertirse en líder. De hecho, son necesarios conocimientos sobre la estructura que lidera y sobre el campo en el que actúa. Este conocimiento puede tener su origen en la formación académica, activo de gran importancia al generar un continuo flujo de conocimientos, pues es común la tendencia continua a la formación de este tipo de personas. Pero también, puede tener su origen en un contacto externo con otras empresas del sector.

Sin embargo, se coincide en el fundamental desarrollo del líder dentro de la propia empresa familiar. El futuro líder comienza su proceso de familiarización con la entidad que posteriormente deberá dirigir. Iniciada la andadura del líder en la empresa, deberá equilibrar tres aspectos que lo impulsen al éxito. El primero de ellos es el desafío. La toma de control por un nuevo líder puede generar situaciones que supongan auténticos desafíos para este, como es la presión que supone representar no solo a la empresa como tal, sino también a la familia.

El segundo es el apoyo. El potencial individual del sucesor es decisivo para el éxito. Sin embargo, puede verse frustrado si no cuenta con el apoyo del capital humano de la empresa, principalmente por el flujo de información (*feedback*) tan valioso que le pueden aportar. Unido a un tercero, el reconocimiento como factor motivacional.

Vamos a valorar la sucesión con nuestras empresas de referencia. En primer lugar, Grúas Ruiz ejemplo de sucesión a un grupo de hermanos, así como ejemplo claro de pautada y excelente gestión sucesoria, que ha culminado en el éxito del proceso.

Llegado el momento de la salida de su padre de la empresa, fueron los cuatro hijos del predecesor los que abordaron el liderazgo de la empresa familiar, siendo conscientes de la complejidad que supone la implicación de varios miembros en el proceso de sucesión. La sucesión a un equipo de hermanos suele estar marcada por tensiones de rivalidad, por lo que era necesario que los hermanos llevaran a cabo un reparto de responsabilidades y tareas de manera. Cada uno de los hermanos ejerce un rol diferente, que todos respetan. Si bien, se dirigen hacia una misma dirección, existiendo consenso en las decisiones de mayor trascendencia.

De esta forma se consiguen evitar comparaciones y tensiones innecesarias. Más aún, la división de responsabilidades se ha convertido en una estrategia competitiva al permitir ahorrar tiempo y duplicidades.

Si D. José hubiese optado por la regla de primogenitura muy recurrida por las empresas familiares, Vicente debería haber ocupado la dirección. Sin embargo, los cuatro hermanos poseen el mismo porcentaje de propiedad y, por tanto, el mismo peso en la toma de decisiones. De hecho, entre las empresas del sector con las que mantenían relación, y en las que se estaba realizando el cambio generacional, la regla de la primogenitura regía el proceso.

No niegan que, a pesar de los continuos intentos por construir una excelente atmósfera de trabajo, existan ciertas tensiones o conflictos derivados, especialmente, de la difícil situación económica que ha azotado al sector, pero la elaboración del Protocolo familiar ha contribuido a relajar tensiones y a ser máximos exponentes del respeto entre los hermanos.

Por su parte, el **predecesor** debe interiorizar que la continuidad del proyecto empresarial debe ser su máxima. El éxito del proceso sucesorio depende en gran medida de su capacidad para aceptar el proceso y delegar en sus sucesores.

Uno de los rasgos característicos de las empresas familiares es la vocación de transmitir el legado a generaciones futuras. Sin embargo, la realidad es muestra de la

reticencia de la gran mayoría de predecesores a abandonar la empresa familiar, debido al fuerte vínculo creado con el proyecto. La empresa se convierte en la auténtica identidad del predecesor, sin olvidar, que la planificación de la sucesión supone enfrentarse con el hecho insoslayable de la muerte.

Los argumentos a los que más recurren los predecesores para no abandonar la empresa familiar están relacionados con el estatus que les confiere ser dirigentes de la misma, pero el argumento estrella es la pasión, el amor y la concepción de la empresa familiar como fruto de toda una vida de trabajo. Y esto último es lo que hace del mundo de la empresa familiar, un ámbito apasionante.

No podemos pasar por alto que la actitud del predecesor más garantista del éxito es justamente la contraria. Se necesita la colaboración y la confianza del predecesor para que se creen las condiciones óptimas al proceso sucesorio. El predecesor debe influir en la persona que ocupará su lugar, animándolo a hacer uso de la experiencia y a ver en los errores, oportunidades de mejora.

Grúas Ruiz ha sido ejemplo real y exitoso de proceso sucesorio a pesar de las difíciles condiciones económicas en las que tenía lugar el proceso. Cuentan los hermanos que el éxito del proceso no hubiese sido posible de no ser por la buena relación que caracteriza a los miembros de esta familia empresaria. El fundador confiaba en sus sucesores, y así lo dejó ver D. José favoreciendo el proceso.

5.1.Especial mención al impuesto de sucesiones

Aunque las empresas familiares presentan ciertas ventajas fiscales en varios de los impuestos que les afectan, vamos a centrar nuestra atención en el impuesto sobre sucesiones y donaciones, por manifestarse en un momento especialmente delicado para la empresa familiar: el relevo generacional.

En las familias empresarias es latente la preocupación por una óptima fiscalidad, no ya por las cuantías a las que deban hacer frente, sino por suponer una dificultad añadida a momentos críticos de su existencia, poniendo en peligro la continuidad de la entidad.

El impuesto sobre sucesiones y donaciones es un tributo estatal regulado en la Ley 29/1987⁵¹, pero cedido a las Comunidades Autónomas que tienen atribuidas competencias de recaudación, comprobación, regulando aspectos relacionados con los

⁵¹ Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

tipos impositivos y las posibles reducciones a aplicar. En cualquier caso, se trata de un impuesto que grava las transmisiones de bienes y/o derechos entre personas físicas, de forma gratuita, ya sea mortis causa o inter vivos.

Uno de los aspectos más destacables es, sin duda, el profundo rechazo que, de forma generalizada, presenta la sociedad frente al mismo. De ahí que muchas voces aboguen por su total supresión. De forma breve, vamos a hacer mención a las principales causas que hacen de este tributo, un tributo del todo impopular:

Principalmente, genera oposición el hecho de considerar los bienes de nuestros padres como bienes que nos pertenecen. Siendo así, pagar por bienes que consideramos nuestros, nos hace considerar el tributo como un auténtico abuso. Cuestión que se evidencia aún más en las empresas familiares, por la cercanía con la que las generaciones venideras han vivido el proyecto familiar.

Sin embargo, pese a ello y, pese a las discusiones que puedan existir sobre esta cuestión, los bienes de nuestros progenitores no nos pertenecen. Lo que no es óbice para que se adopten medidas que reduzcan el impacto de este impuesto.

No menos importante es lo que en sus orígenes se conocía como corresponsabilidad fiscal, íntimamente relacionado con el carácter cedido del tributo. Las Comunidades Autónomas, sobre la base de un tributo estatal, poseen un cierto margen de actuación que deriva en importantes diferencias territoriales. De hecho, a modo de ejemplo, la ciudadanía andaluza ha sido una de las que, tradicionalmente, han sentido un mayor peso de este impuesto frente a comunidades como Madrid, en la que el pago es mínimo. Sin duda, la clara consecuencia ha sido la deslocalización de grandes fortunas para evitar una mayor presión fiscal (en tanto que se tributa dependiendo del lugar de residencia del fallecido).

Centrándonos en la íntima relación empresa familiar e impuesto sobre sucesiones y donaciones, vamos a comenzar anticipando la importante bonificación que, de este impuesto, se produce cuando dentro de la masa hereditaria se encuentra una empresa de carácter familiar. La razón la encontramos en la Ley General Tributaria⁵², que reconoce una función del tributo diferente a la meramente recaudatoria, y que no es otra que servir a la política económica general y a realización de fines reconocidos y protegidos en la Constitución española.

⁵² Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria.

En esta misma línea se ha manifestado el propio Tribunal Supremo, apostando por suavizar el impuesto en sede de la empresa familiar. El tribunal reconoce que la finalidad de la bonificación es *“la concesión de un beneficio a las empresas familiares que facilite en lo posible su transmisión evitando una eventual liquidación para el pago del impuesto de donaciones”*, apostando, además, por una interpretación amplia y extensiva *“tendente a dicha finalidad”*⁵³.

Lo anterior nos permite afirmar la paulatina interiorización, por parte del legislador, de la relevancia de la empresa familiar en nuestra sociedad actual (nos remitimos a los datos tratados a lo largo de esta investigación). La finalidad última, no es otra que la protección del entramado empresarial español, apostando por el cuidado de una entidad altamente presente: la empresa familiar. Los tipos impositivos pueden alcanzar valores cercanos al 40%, ello unido a la posible situación de ausencia de liquidez (en tanto que se heredan medios productivos, inmuebles...), acabaría suponiendo la enajenación de la empresa para hacer frente al pago del tributo.

De hecho y, pese a las dificultades de adoptar una definición de empresa familiar, la normativa fiscal establece una noción propia para facilitar la aplicación de la importante bonificación, que no es otra que una considerable exención del 95% en la base imponible (pudiendo alcanzar el 99% en Comunidades Autónomas como Madrid, Castilla y León...). Para ello, es preciso que se cumplan las condiciones establecidas en el artículo 20.2 c) de la Ley 29/1987. Veamos de forma breve cuáles son:

- Grado de parentesco: la transmisión deberá realizarse a favor de los cónyuges, descendientes o adoptados de la persona fallecida o, en su defecto, a favor de ascendientes, adoptantes o colaterales hasta el tercer grado.

Cuestión mejorable por la normativa autonómica, pudiendo extenderse a personas a personas sin parentesco con el causante. Hablamos de los casos en los que la empresa queda en manos de empleados, confirmando la idea de mantener la empresa como elemento generador de riqueza (si bien cumpliendo requisitos de antigüedad mínima de 10 años en la empresa, ejerciendo durante los 5 últimos años funciones de dirección).

- Exención de lo adquirido en el Impuesto sobre el Patrimonio (art. 4.8.1 Ley IP para empresa individual o negocio).

⁵³ Sentencias número 1204/2016, de 26 de mayo y 1776/2016, de 14 de julio.

- A) Encontrarse afectos al desarrollo de una actividad económica, entendiendo como tal, la ordenación de medios de producción y recursos humanos (o uno de ambos) para intervenir en la producción o distribución de bienes o servicio.
- B) Que la actividad económica se ejerza de forma habitual, personal y directa por el sujeto pasivo.
- C) Que constituya su fuente principal de ingresos, que se entiende cumplida cuando al menos el 50% de la base imponible del sujeto pasivo del IRPF proceda de los rendimientos de dicha actividad.

Es fundamental mantener lo adquirido durante, según la normativa estatal, un período de 10 años, a contar desde el fallecimiento del causante o la recepción de la donación (período que puede reducirse por las mejoras autonómicas). Esta cuestión responde a la clara finalidad de la bonificación. Si no se mantiene el legado familiar en el tiempo, ¿qué sentido tiene la reducción?

Para finalizar, considero de relevancia realizar una comparativa con los países de nuestro entorno. La Unión Europea ha venido reclamando la necesidad de medidas fiscales favorables para reducir la complejidad del fenómeno sucesorio. Así lo hizo a través de una recomendación de la Comisión⁵⁴.

GRÁFICA 3. Situación del Impuesto de Sucesiones y Donaciones en los países de la UE-15.

⁵⁴ Comisión de 7 de diciembre de 2004 sobre la transmisión de pequeñas y medianas empresas.

	<i>Existe Impuesto de Sucesiones y Donaciones</i>	<i>Las Empresas Familiares tienen tributación reducida</i>
<i>Alemania</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Austria</i>	<i>No</i>	-
<i>Bélgica</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Dinamarca</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
<i>España</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Finlandia</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Francia</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Grecia</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
<i>Países Bajos</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Irlanda</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Italia</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Luxemburgo</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
<i>Portugal</i>	<i>No</i>	-
<i>Reino Unido</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Suecia</i>	<i>No</i>	-

Fuente: Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla.

Como se observa en el gráfico 3, la legislación española se encuentra en consonancia con la de los países europeos. Es decir, existencia del Impuesto de Sucesiones y Donaciones, pero una bonificación de relevancia en el caso de que el bien objeto del impuesto sea una empresa familiar, muestra del, cada vez, mayor reconocimiento de la potencialidad de la misma.

6. CONCLUSIONES.

Primera-. Abordar la empresa familiar, implica adentrarnos en una institución de amplias posibilidades de análisis, que nos obligan a determinar, en primer lugar, qué entender por empresa familiar. Muchos han sido los intentos por definirla, y muchas las definiciones existentes. Pese a ello, encontramos un nexo común, entender la empresa familiar como una entidad con clara visión de futuro y con una clara intención de perdurar en el tiempo.

Segunda-. Pese a las dificultades suscitadas a la hora de precisar una definición extensiva a las distintas manifestaciones de empresa familiar, es unánime afirmar su fundamental papel en el crecimiento de las economías nacionales y, como no puede ser de otra forma, un crucial motor de la economía europea. Lo anterior contrasta con el escaso valor que la ciudadanía otorga a esta insigne institución.

Por ello, más allá de una definición acotada, se convierte en una máxima destacar el valor ético de las familias empresarias. De esta forma, apostar por el impulso de la empresa familiar, se traduce en un mercado más limpio, más humano y, a los datos de la investigación me remito, en una considerable contribución al producto nacional

Tercera-. No solo se enfrentan a los problemas de identidad, derivados de la ausencia de una definición homogénea, sino que se enfrentan a serios mitos asentados en el panorama económico y social actual. De aquí que, abordarlos en esta investigación, ha tenido un objetivo claro, que no ha sido otro que tratar de incitar al lector a la reflexión, haciendo desvanecer prejuicios.

Cuarta-. La finalidad última no es glorificar la empresa familiar, como si de una entidad perfecta y sin fisuras se tratase. Al contrario, he tratado de poner de manifiesto una institución que, pese a sus posibles imperfecciones, contribuye de manera innegable a garantizar un empleo estable y un crecimiento económico, incluso en momentos críticos, como la comentada crisis económica.

Expresión de los retos aún pendientes de la empresa familiar, ha sido el análisis de la salida a Bolsa, como alternativa a la financiación tradicional, o el estudio de la internacionalización, como una opción de apertura al mundo que aún genera dudas entre las familias empresarias, pero que, pese a ello, encontramos importantes ejemplos de empresas familiares que se han aventurado en mercados externos, con una tasa de alto éxito por la gran capacidad que muestran los miembros de la familia para adaptarse a nuevos retos.

De igual forma, queda un largo camino que recorrer en lo que respecta al papel de la mujer en el mundo de la empresa. Ha quedado demostrado como, pese a ciertas cuestiones que se intensifican en la empresa familiar (especialmente la regla de la primogenitura), esta entidad es la más favorable al desarrollo del potencial femenino. Está por ver el desarrollo del papel de la mujer, pero, sin duda, el horizonte de la empresa familiar es realmente esperanzador.

Quinta-. Culmina la investigación el estudio del proceso sucesorio, importante traba de la continuidad del proyecto familiar en generaciones venideras. El paso del tiempo debe ir acompañado de una reflexión familiar sobre la caducidad de las generaciones que, pese a la importancia de la cuestión, no se observa en la práctica.

Una investigación que ha contado con el brillante testimonio de dos familias empresarias, que han aportado una visión práctica a la teoría de la empresa familiar. A

ellas, reitero mi profundo agradecimiento por su amabilidad y, especialmente, por hacer crecer mi admiración por el esfuerzo y lucha continua de las familias empresarias.

7. BIBLIOGRAFÍA.

AGUSTÍN, Ricard: *Retos de la mujer en la empresa familiar*. [En línea], <<https://www.ricardagustin.com/retos-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar/>>. [Fecha de consulta: enero/2019].

ARANDA OLIVEROS, Ing. Juan José; Wilbert De Jesús, PACHECO; Margarita SOLORZANO DÍAZ; Jorge, MADERO LLANES (2015): «Criterios de conceptualización de la empresa familiar». En *Empresa: investigación y pensamiento crítico*. 4/3, 185-199.

CANO RUBIO, Miriam Montserrat (2015): *La influencia de familiness en la estrategia de internacionalización empresarial: una aplicación al sector oleícola*. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén.

CASTILLA, Manuel, Antonio DURÉNDEZ, Domingo GARCÍA, Sonia SÁNCHEZ y Cristina DE TORRES (2009): *El mercado alternativo bursátil como alternativa de financiación para la empresa familiar español*. Granada: Editorial Universidad de Granada.

CÁTEDRA PRASA (2018): *La empresa familiar genera ya en Andalucía más de ocho de cada diez empleos*. [En línea], <<http://www.catedraprasa.com/2018/11/28/la-empresa-familiar-genera-ya-en-andalucia-mas-de-ocho-de-cada-diez-empleos/>>. [Fecha de consulta: diciembre/ 2018].

CÁTEDRA PRASA (2018): *Motor de la economía española*. [En línea], <<http://www.catedraprasa.com/2018/10/04/las-empresas-familiares/>>. [Fecha de consulta: 26/octubre/2018].

CORONA, J. (Ed.), (2017): *Empresa Familiar: análisis estratégico*. Barcelona: Deusto.

FUENTES LOMBARDO, Guadalupe; VALLEJO MARTOS, Manuel Carlos Y FERNÁNDEZ ORTIZ, Rubén (2007): «Aspectos determinantes en la internacionalización de la empresa familiar». En *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, pp. 38-54.

FUNDACIÓN MADRINA (2010): *Mobbing Maternal Laboral, mml, informe España 2010*

GÓMEZ MATAS, Purificación (2018): *El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones y la Continuidad de la Empresa Familiar*. Ponencia en: XI Foro Jiennense de Empresa Familiar.

HUSENMAN, S. (1998). *Psicología de la empresa familiar*. Iniciativa emprendedora y empresa familiar. Nº 11, julio- agosto, pp. 4-9.

IESE BUSINESS SCHOOL: *Serie de podcasts sobre los tópicos de la empresa familiar*. [En línea], < <https://blog.iese.edu/in-family-business/serie-de-podcasts-sobre-los-topicos-de-la-empresa-familiar/>>. [Fecha de consulta: 02/12/ 2018].

INFORMA (2018): *Presencia de las mujeres en la empresa española*. [En línea], <https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaee62837a6c07/content_entry5809cd5ecdaeee>

62837a6c51/5a992e1b89abc865de0fa900/files/Mujeres_consejos_2018v4.pdf?1519988251>. [Fecha de consulta: diciembre/2018].

INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIAR: Asociación Andaluza de la Empresa Familiar. [En línea], <<http://www.iefamiliar.com/aatt/asociacion-andaluza-de-la-empresa-familiar>>. [Fecha de consulta: 10 /octubre/2018].

INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIAR (2016): Barómetro europeo de la empresa familiar. [En línea] <<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/VBarometroEF.pdf>>. [Fecha de consulta: diciembre/2018].

INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIAR (2018): La empresa familiar en cifras. [En línea], <<http://www.iefamiliar.com/cifras/1>>. [Fecha de consulta: 26/ octubre/2018].

LORENZO GÓMEZ, J.D. y ROJO RAMÍREZ, A.A. (Coord.), (2015): file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Empresa_familiar_Andalucia_2.pdf

MARÍNEZ JIMENEZ, R., HERNÁNDEZ ÓRTIZ, MJ Y J. DE LA POZA (2007): “trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar”. En *conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*.

MARTÍNEZ LOBATO, M^a Fuencisla (2015): *La salida a bolsa de la empresa familiar en el mercado español*. Tesis Doctoral. Universitat de València.

MOLINA PARRA, Paula Andrea, Sergio, BOTERO BOTERO y Juan Nicolás MONTOYA MANSALVE (2016): «Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis». En *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 41, pp. 116-149.

MORENO GENÉ, Jordi y Laura SÁNCHEZ PULIDO (2014): ¿Están las empresas familiares mejor preparadas para superar la crisis? En *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar* (Cátedra de empresa familiar de la Universidad de Lleida), 3

MORENO MARTÍNEZ, Inés (2011): *La internacionalización de la empresa familiar*. Trabajo fin de Máster. Universidad de la Rioja.

PASCUAL GARCÍA, Consolación (2012): *Empresa Familiar: Mujer y Sucesión*. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba.

PAVÓN SÁEZ, M. (2017): *factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares entre la 2º y 3º generación*. Tesis doctoral. Universitat Abat Oliba Ceu.

PÉREZ MOLINA, Ana Isabel (2012): «El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales». En *Revista de investigación*, 1, 3.

QUINTANA NAVÍO, Javier (2007): «La internacionalización de la empresa familiar español». En *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 839, pp. 113-120.

RODRIGUEZ ZAPATERO, Maribel y Magdalena RODRIGUEZ JIMENEZ (2011): «La mujer en la empresa familiar». En *Revista de empresa familiar*, 1, 2, pp. 17-26.

RODRÍGUEZ ZAPATERO, Maribel, Magdalena, RODRÍGUEZ JIMÉNEZ y José Javier, RODRÍGUEZ ALCAIDE (2014) «La empresa familiar ante la crisis». *Cuadernos de reflexión de la Cátedra Prasa de empresa familiar*, 18. [En línea], <http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x1_1394540929.pdf>.

SÁNCHEZ GONZÁLEZ, María Inmaculada (2012): *La maternidad en la empresa*. Ponencia. Congreso Universitario Nacional Investigación y Género (4º. 2012. Sevilla).

Noticias de prensa:

ABC (2016): *Las empresas familiares generan el 67% del total del empleo privado que se crea en España*. [En línea], <https://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117_noticia.html>. [Fecha de consulta: diciembre/2018].

ABC (2017): *Eulen, una empresa acosada por interminables guerras familiares*. [En línea], <https://www.abc.es/economia/abci-eulen-empresa-acosada-interminables-guerras-familiares-201708050314_noticia.html>. [Fecha de consulta: enero/2019].

EL ECONOMISTA (2017): *Don Simón, Globalia, Freixenet y Eulen: así son los líos de las empresas familiares*. [En línea], <<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8613549/09/17/don-simon-globalia-freixenet-y-eulen-lios-en-la-empresa-familiar.html>>. [Fecha de consulta: febrero/2019].

EL ESPAÑOL (2017): *Miquel y Costas se dan dos años para un “cambio de dimensión”*. [En línea]: <https://cronicaglobal.elespanol.com/business/miquel-y-costas-crecer_75270_102.html>. [Fecha de consulta: febrero/2019].

EL MUNDO (2016): *La familia, pilar de la sociedad china*. [En línea], <<https://www.elmundo.es/economia/2016/01/12/5694f5d522601d0c638b45d9.html>>. [Fecha de consulta: enero de 2019].

EL PAÍS (2017): *Negocio familiar, éxito mundial*. [En línea], <https://elpais.com/internacional/2017/09/18/actualidad/1505735551_416774.html>. [Fecha de consulta: 5 de diciembre de 2018].

EL PAÍS (2018): *El protocolo familiar, al fin en los estatutos*. [En línea], <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/03/companias/1533294670_417493.html>. [Fecha de consulta: 23 de noviembre del 2018].

EUROPAPRESS (2016): *El plan de sucesión, el aliado de la empresa familiar para superar la tercera generación*. [En línea], <<https://www.europapress.es/economia/noticia-plan-sucesion-aliado-empresa-familiar-superar-tercera-generacion-20160526084532.html>>. [Fecha de consulta: marzo/2019].

IDEAL JAÉN (2016): *La familia mantiene la base del tejido empresarial en la provincia*. [En línea], <<https://www.ideal.es/jaen/jaen/201602/01/familia-mantiene-base-tejido-20160201004425-v.html>>. [Fecha de consulta: noviembre/2018].

Legislación:

- B.O.E. (1988): Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, Boletín Oficial del Estado número 303, de 19/12/1987.
- B.O.E. (2004): Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria. Boletín Oficial del Estado número 302, de 18/12/2003.
- B.O.E. (2007b): Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, Boletín Oficial del estado número 71 de 23/3/2007.
- B.O.E., (2007): Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía, Boletín Oficial del Estado número 158 de 3/7/2007.
- Dictamen del Comité Económico y Social Europeo «La empresa familiar en Europa como fuente de un crecimiento renovado y mejores puestos de trabajo» (Dictamen de iniciativa) (2016/C 013/03) Ponente: Jan KLIMEK.
- Resolución de la Dirección General de Registros y del Notariado de 26 junio de 2018.

Páginas webs:

<http://www.bolsamadrid.es/esp/ParaEmp/VenCotizar/VenCotizar2.aspx>

<https://www.bolsasymercados.es/mab/esp/Home.aspx>

<http://institucionales.us.es/empresafamiliar/blog/impuesto-sobre-sucesiones-y-donaciones-empresa-familiar/>

<https://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/catedras/empresa-familiar/>

8. ANEXOS.

ANEXO 1: CUESTIONARIO PLANTEADO A LOS DOS EMPRESARIOS QUE HAN APORTADO LA VISIÓN PARTICULAR DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Como parte de la investigación, he llevado a cabo una serie de entrevistas con distintos miembros de las empresas seleccionadas. Para obtener la información deseada, he planteado una serie de cuestiones relacionadas con los aspectos teóricos analizados en el grueso de la investigación.

Las entrevistas han transcurrido de la siguiente forma:

- Entrevista a Fernando Ruiz Catena, propietario de La Rueda Casa Baja.

La entrevista ha tenido lugar el 17 de enero, en el edificio en el que se ubica la oficina desde la que gestiona su importante actividad. El tiempo de duración aproximado ha sido de una hora, en la que muy amablemente y con especial claridad, ha respondido las preguntas planteadas.

Ha participado en la entrevista su esposa, a la que también se le han planteado una serie de cuestiones.

- Entrevista a los miembros de Grúas Ruiz:

Por un lado, he tenido la oportunidad de entrevistarme con José Ruiz, fundador de la empresa. Al igual que en el caso anterior, agradezco profundamente su disponibilidad y el tiempo dedicado a responder a las preguntas.

Por otro lado, los hermanos, actuales propietarios y directivos de la empresa.

Las entrevistas se han realizado el día 21 de enero, siendo la duración de aproximadamente una hora y media.

La conclusión que me ha permitido obtener esta toma de contacto con empresarios a los que muestro mi total admiración, ha sido la aseveración de lo que ya venía alertando al inicio de mis líneas: el mundo de la empresa familiar es realmente amplio, lo que sin duda incide en el conflicto existente en torno a la definición de la misma. Más aún, he comprobado cómo, pese a las diferencias existentes, ambas comparten una esencia fundamental para el éxito empresarial: los valores adquiridos y la voluntad de transmitir el proyecto, haciéndolo perdurar en el tiempo.

A continuación, se expone la relación de preguntas:

1. ¿En qué año creó su proyecto?
2. Sector de actividad:
3. ¿Fundó usted la empresa?
4. ¿Continúa en ella? En caso afirmativo, ¿Qué cargo ocupa?
5. ¿Considera su empresa, una empresa de carácter familiar? ¿en qué aspectos se basa?
6. ¿Consideran “la familia” como un elemento clave del éxito empresarial? ¿Qué cree que aporta la familia al plano empresarial?
7. Para Fernando Ruiz: Su Holding de empresas y, en concreto, La Rueda Casa Baja, es la segunda experiencia que, como empresario, tiene en el mundo de la empresa familiar. ¿Me podría comentar brevemente su primera etapa en Familia Ruiz? ¿por qué decidió abandonar este proyecto?
8. En relación a La Rueda Casa Baja, ¿Por qué decidió iniciar su andadura en un sector como el del aceite de oliva tan diferente (desde el punto de vista del tipo de producto final) al sector de la tripa natural?
9. ¿Desean que su empresa continúe en generaciones venideras?

En la investigación, he destacado una serie de cuestiones que se convierten en auténticos retos para la empresa familiar. Se trata de materias que pueden poner en jaque la sana continuidad de la empresa familiar. Por ello, me gustaría conocer la opinión que los propios empresarios/as poseen sobre los mismos:

a) **Imagen negativa de la empresa familiar:** sobre la empresa familiar pesa una visión de la sociedad que redundaría en una configuración de empresa mal gestionada.

1. ¿Considera que las empresas familiares no reciben, por parte de la sociedad, la importancia que merecen?
2. Se dice que las empresas familiares son conservadoras ¿en qué sentido, como empresario familiar, se considera conservador, caso de hacerlo?
 - ¿en el sentido de mantenerse alejado de sectores que desconoce?
 - ¿En las fuentes de financiación? (Alejarse de un excesivo endeudamiento)
 - ¿Qué opinión le merece el sector bancario? ¿Cuál es su relación con ellos?
3. ¿Qué opina de que la sociedad ligue a la empresa familiar la idea de empresa pequeña y mal gestionada?

- ¿En su relación con otros empresarios familiares detecta estas características?
4. Longevidad:
 - ¿se podría decir que uno de sus principales objetivos es mantener la empresa en el tiempo?
 - ¿Cuántos años se mantuvo su negocio anterior?
 5. Se suele relacionar una gestión profesional con la formación en universidades.
 - ¿Cuál su opinión en relación a la afirmación anterior?
 - ¿Qué características lo definen como empresario?
 - ¿consideran la formación universitaria universitario como un aspecto decisivo en relación a sus empleados?
 6. ¿Cuál es su opinión sobre la innovación? ¿la considera necesaria para hacer perdurar la empresa en el tiempo? ¿qué actuaciones ha llevado a cabo en su entidad que puedan reconducirse al término innovación?
 7. ¿Considera la empresa familiar como una entidad conflictiva?
 - ¿son los conflictos familiares un riesgo?
 - ¿Es posible una valoración positiva de los mismos?
 - ¿Cómo los afrontan?
 - ¿Conoce la figura del Protocolo Familiar? ¿Cree que hubiese sido útil en el proyecto de Familia Ruiz?

b) Empresa familiar en tiempo de crisis:

1. ¿Cómo resumiría la influencia que la crisis económica de los últimos años ha tenido sobre su empresa?
2. ¿Cuál fue la estrategia seguida durante la crisis?
3. ¿Qué aspectos destacaría como claves para afrontar un período de estas características?
4. El endeudamiento se considera un aspecto que puede comprometer la continuidad.
 - ¿Cuál es la gestión de las fuentes de financiación por la que optaron en tiempos de crisis?
 - ¿La mantienen?
5. Aquellas empresas que tenían fuertes relaciones con su cartera de clientes lograron mantener mejores resultados,
 - ¿Cuál es su opinión sobre el cliente y sobre las relaciones con ellos?

c) Internacionalización:

1. ¿Consideran el mercado internacional como una buena opción de cara a garantizar las ventas?
2. Caso de realizar actividad internacional,
 - ¿Cuál fue el motivo por el que decidió abrir fronteras?
 - ¿Con qué países comenzó comerciando? ¿por qué se decidió por estos países?
 - ¿Implicó un importante desembolso de recursos económicos llevar a cabo esta inversión?
 - ¿Cree que su producto es especialmente atractivo para estos países?

d) Mujer en empresa familiar:

1. Para Fernando: ¿Considera importante el papel de su esposa? ¿en qué aspectos?
2. Para Luisa M^a:
 - ¿Qué puesto ocupa?
 - ¿Está satisfecha con las funciones que realiza?
 - ¿Le ha resultado complicado compaginar la maternidad con su labor dentro de la empresa?
 - Caso de ser la respuesta anterior afirmativa, ¿Cuál cree que ha sido el motivo?
 - ¿Piensa que sería más complicado compaginarla en una empresa privada?
 - ¿Se siente en desventaja con respecto al sector masculino dentro de la empresa familiar?

Para Isabel Ruiz:

- ¿Se ha sentido en desventaja a la hora de abordar el proceso sucesorio con respecto a sus hermanos?
- ¿Cree que su padre mostraba preferencia por el sector varón para ocupar la dirección de la empresa?
- ¿Qué puesto ocupa?
- ¿Está satisfecha con las funciones que realiza?
- ¿Le ha resultado complicado compaginar la maternidad con su labor dentro de la empresa?
- Caso de ser la respuesta anterior afirmativa, ¿Cuál cree que ha sido el motivo?
- ¿Piensa que sería más complicado compaginarla en una empresa privada?
- ¿Se siente en desventaja con respecto al sector masculino dentro de la empresa familiar?

Para esposa D. José Ruiz:

1. ¿Cuál ha sido el papel de la madre/ esposa?

e) Empresa Familiar a Bolsa:

1. ¿Cotizan en Bolsa o en MAB?

2. ¿Cuáles son las fuentes de financiación que utilizan?

3. ¿qué opinión le merece el acceso a Bolsa como fuente de financiación?

4. ¿se plantea acceder en un futuro?

f) Proceso sucesorio: La sucesión es uno de los momentos más críticos para las empresas familiares, principalmente porque el empresario se resiste a dejar el proyecto al que ha dado forma con el paso de los años:

1. ¿Considera que podría ser su caso?

2. ¿Han realizado un cambio generacional?

3. ¿Tienen previsto el proceso sucesorio? ¿A manos de quién le gustaría dejar su empresa?

4. ¿Cuál es la visión que tienen sobre el impuesto de sucesiones y donaciones? ¿Lo consideran un riesgo?

g) Otras.

1. ¿Qué aspectos de la regulación estatal, autonómica y local benefician a la empresa familiar? Y, ¿al contrario?